

*Circular Economy Innovative Skills in the Textile Sector
Grant Agreement No.: 2017-1-ES01-KA202-038419
Learning Materials*

ECOTEX

Materiais de Aprendizagem

*Competências Inovadoras em Economia Circular para o Sector Têxtil
Intellectual Output 4*

Módulo 3

Responsabilidade Social Corporativa

dezembro 2019

Esta publicação é financiada com o apoio da Comissão Europeia, reflete os pontos de vista do autor e a Comissão não poderá ser responsabilizada por qualquer utilização da informação nela contida.

Módulo 3: Responsabilidade Social Corporativa

Índice

Introdução ao Módulo	4
Unidade 3.1 Definição e âmbito da RSC	4
3.1.1 Introdução.....	4
3.1.2 Breve descrição	5
3.1.3 Conteúdo da Unidade	5
Tópico 3.1.3.1 Conceito de Responsabilidade Corporativa. Âmbito e complexidade	5
Tópico 3.1.3.2 Partes Interessadas	8
3.1.4 Sugestões de Leitura	12
3.1.5 Questionário	13
Unidade 3.2 Fundamentos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	15
3.2.1 Introdução.....	15
3.2.2 Breve descrição	15
3.2.3 Conteúdo da Unidade	15
Tópico 3.2.3.1 Definição e evolução histórica da RSC	15
Tópico 3.2.3.2 Princípios e Limites da RSC.....	21
Tópico 3.2.3.3 Triple Bottom Line (TBL).....	23
3.2.4 Sugestões de Leitura	27
3.2.5 Questionário	28
Unidade 3.3 Cultura organizacional e RSC.....	30
3.3.1 Introdução.....	30
3.3.2 Breve descrição	30
3.3.3 Conteúdo da Unidade	31
Tópico 3.3.3.1 Cultura organizacional e RSC	31
Tópico 3.3.3.2 Iniciativas de RSC.....	33
Tópico 3.3.3.3 Institucionalismo da RSC e Ética	35
3.3.4 Sugestões de Leitura	37
3.3.5 Questionário	39
Unidade 3.4 Implementar e avaliar a RSC	41
3.4.1 Introdução.....	41



3.4.2 Breve descrição	41
3.4.3 Conteúdo da Unidade	41
Tópico 3.4.3.1 Normas Internacionais na definição e implementação da RSC	41
Tópico 3.4.3.2 Processo de implementação da RSC	43
Tópico 3.4.3.3 Avaliação de desempenho RSC	47
3.4.4 Sugestões de Leitura	51
3.4.5 Questionário	53
Unidade 3.5 Legislação de Saúde e Segurança no Trabalho para o Sector Têxtil	55
3.5.1 Introdução	55
3.5.2 Breve descrição	55
3.5.3 Conteúdo da Unidade	55
Tópico 3.5.3.1 Legislação Nacional e Europeia em matéria de Saúde e Segurança	55
Tópico 3.5.3.2 Segurança dos equipamentos na Indústria Têxtil	60
3.5.4 Sugestões de Leitura	63
3.5.5 Questionário	65

Introdução ao Módulo

A responsabilidade social corporativa (RSC) faz parte da forma moderna de fazer negócios, boa liderança e gestão de riscos e, é uma das formas das empresas se posicionarem na sociedade, pois impulsiona a sua reputação e a imagem.

O Módulo 3 é um módulo introdutório para os candidatos a especialistas em sustentabilidade aprenderem sobre responsabilidade social corporativa, de modo a serem capazes de desenvolver, gerir e coordenar políticas, estratégias e táticas de RSC.

Unidade 3.1 Definição e âmbito da RSC

3.1.1 Introdução

Existe um conjunto crescente de dados que demonstra os benefícios de base das empresas socialmente responsáveis em termos de melhoria do desempenho financeiro: redução dos custos operacionais, melhoria da imagem e reputação da marca, aumento das vendas e da fidelidade dos clientes, aumento da produtividade e da qualidade, aumento da capacidade de atrair e reter funcionários, redução da supervisão regulamentar e do acesso ao capital.

Há vários fatores que convergiram na última década para moldar a direção do campo da RSC, entre os quais os mais notáveis são: maior ativismo das partes interessadas, maior envolvimento das partes interessadas, proliferação de códigos, padrões, indicadores e diretrizes, responsabilidade em toda a cadeia de valor, transparência e relatórios, crescente interesse e ação governamental, crescente pressão dos investidores e incentivos baseados no mercado, avanços na pressão da tecnologia da informação para quantificar o "retorno do investimento" em RSC.

3.1.2 Breve descrição

Conhecimento	Aptidões	Competências
No final da unidade, o formando irá:	No final da unidade, o formando será capaz de:	No final da unidade, o formando adquirirá a responsabilidade e autonomia para:
<ul style="list-style-type: none"> - Descrever o conceito de Responsabilidade Corporativa; - Definir o âmbito e a complexidade da Responsabilidade Social Corporativa (RSC); - Definir o conceito de partes interessadas e sua relação com os negócios e impacto na tomada de decisões de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma capacidade elementar de identificar e analisar questões éticas e de resolver problemas éticos num contexto empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar os fundamentos da RSC na organização; - Elaborar um plano de ação para melhorar a relação das partes interessadas com os negócios.

3.1.3 Conteúdo da Unidade

Tópico 3.1.3.1 Conceito de Responsabilidade Corporativa. Âmbito e complexidade

O conceito de RSC entrou em uso comum no final da década de 1960 e início da década de 1970. Incentiva as organizações a considerar os interesses da sociedade, assumindo a responsabilidade pelo impacto das atividades da organização sobre os consumidores, funcionários, acionistas, comunidades e o meio ambiente em todos os aspetos das suas operações. Na verdade, evidências de empresas que procuram melhorar a sociedade, a comunidade ou determinados grupos de partes interessadas podem remontar a centenas de anos¹.

De acordo com a Comunicação da Comissão Europeia de 2002 relativa à Responsabilidade Social Corporativa: uma contribuição empresarial para o Desenvolvimento Sustentável² "...A RSC é um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e na sua interação com as partes interessadas, numa base voluntária."

Segundo a ISO 26000, o objetivo da responsabilidade social corporativa é maximizar a contribuição de uma organização para o desenvolvimento sustentável.

A RSC também pode ser definida como um conjunto de políticas voluntárias e subsequentes processos de gestão, resultantes de decisões empresariais destinadas a alcançar ações no

¹ Carroll, A. B., Lipartito, K. J., Post, J. E., Werhane, P. H., & Goodpaster, K. E. (Eds.). (2012). Corporate responsibility: the American Experience. Cambridge: Cambridge University Press.

² <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>

campo da economia, ambiente, desenvolvimento social e governação empresarial. Consequentemente, a RSC pode ser considerada como um instrumento organizacional para implementar o conceito de sustentabilidade empresarial (Comissão Europeia, 2002).

A RSC refere-se normalmente a uma visão da empresa e do seu papel na sociedade, que assume a responsabilidade entre as empresas de perseguir os seus objetivos, para além da maximização do lucro e da responsabilidade entre as partes interessadas da empresa de responsabilizar a empresa pelas suas ações.

Para que a RSC atinja seu objetivo, precisa ser enquadrada de tal forma que toda a série de responsabilidades empresariais seja abrangida. A bibliografia disponível sugere que há quatro tipos de responsabilidades sociais que constituem a RSC total: económica, legal, ética e filantrópica e estes componentes podem ser descritos como uma pirâmide (Fig. 1)³.

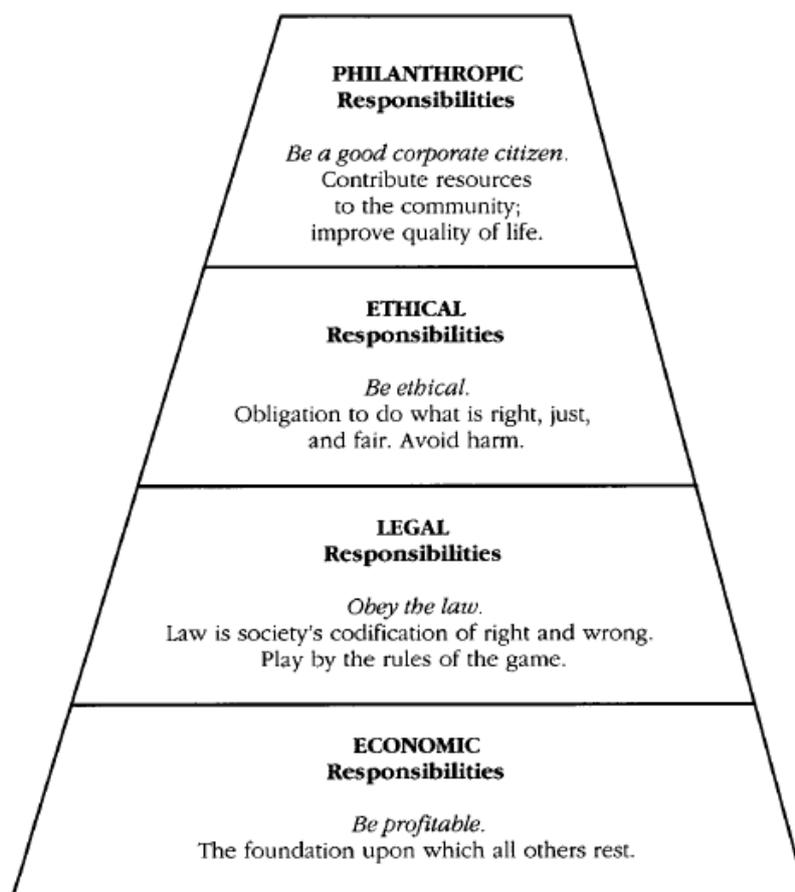


Figura 1. A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991)

³ Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* (July/ August): 39–48.

A definição de RSC de Carroll, em quatro partes, foi originalmente apresentada da seguinte forma: "A *responsabilidade social corporativa* abrange as *expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas)* que a sociedade tem das organizações num determinado momento"^{4,5}. Este conjunto de quatro responsabilidades cria uma fundação ou infraestrutura que ajuda a delinear com algum detalhe e a enquadrar ou caracterizar a natureza das responsabilidades das empresas para com a sociedade da qual fazem parte.

- 1. Responsabilidades económicas** - Como condição ou requisito fundamental de existência, as empresas têm uma responsabilidade económica para com a sociedade que permitiu a sua criação e sustentação.
- 2. Responsabilidades legais** - A sociedade estabelece as regras básicas mínimas sob as quais as empresas devem operar e funcionar. Essas regras básicas incluem leis e regulamentos e, na verdade, refletem a visão da sociedade de "ética codificada", na medida em que articulam noções fundamentais de práticas comerciais justas, conforme estabelecidas pelos legisladores a nível federal, estadual e local.
- 3. Responsabilidades éticas** - As expectativas normativas da maioria das sociedades sustentam que as leis são essenciais, mas não suficientes, e a sociedade espera que as empresas funcionem e realizem os seus negócios de forma ética. As Responsabilidades Éticas resumem esses padrões, normas e expectativas que refletem a preocupação das partes interessadas com a questão ambiental, os direitos civis e muitos outros.
- 4. Responsabilidades filantrópicas** - incluem as ações corporativas como resposta às expectativas da sociedade - incluindo contribuições para a educação, para as artes ou para a comunidade. A filantropia corporativa inclui todas as formas de doação de negócios.

Com base num estudo de dois anos, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável tirou várias conclusões sobre os benefícios da RSC para as empresas⁶:

- Uma estratégia de RSC coerente, baseada na integridade, valores sólidos e uma abordagem de longo prazo, oferece benefícios claros às empresas e ajuda uma empresa a dar uma contribuição positiva à sociedade;
- Uma estratégia de RSC oferece às empresas a oportunidade de mostrar seu lado humano;
- Tal estratégia requer um diálogo aberto e parcerias construtivas com governos a vários níveis, organizações intergovernamentais, organizações não-governamentais, outros elementos da sociedade civil e, em particular, as comunidades locais;

⁴ Carroll, A. B. 1979. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4(4): 497–505.

⁵ Carrol, 1991, op, cit.

⁶ <https://www.wbcsd.org/>

- Ao implementar uma estratégia de RSC, as empresas devem reconhecer e respeitar as diferenças locais e culturais, mantendo simultaneamente padrões e políticas globais elevados e consistentes; e
- Ser responsivo às diferenças locais significa tomar iniciativas específicas.

Tópico 3.1.3.2 Partes Interessadas

Definição de “Partes Interessadas”

A identificação e compromisso das partes interessadas é um elemento chave para a RSC. A ISO 26000 estipula que *“uma [organização] deve determinar quem tem interesse nas suas decisões e atividades para que possa compreender os seus impactos e como enfrentá-los.”*

Além disso, os Princípios Orientadores da ONU exigem, no Princípio 18, que as empresas se envolvam em *“...consulta relevante com grupos potencialmente afetados e outras partes interessadas relevantes, de acordo com a dimensão da empresa e a natureza e o contexto da operação”*.

A definição tradicional de partes interessadas considera que, *“uma parte interessada numa organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelas realizações dos objetivos da organização”*⁷. A ideia geral do conceito de parte interessada é uma redefinição da organização⁸. De modo geral, o conceito é sobre o que a organização deve ser e como deve ser conceitualizada. Friedman (2006) afirma que a própria organização deve ser pensada como um agrupamento de partes interessadas e o propósito da organização deve ser o de gerir os seus interesses, necessidades e pontos de vista.

Processo de mapeamento das partes interessadas

O processo de compromisso das partes interessadas é tão importante (e às vezes, mais importante) quanto os resultados da participação. O compromisso das partes interessadas é um processo contínuo e deve ser: previsível, transparente, acessível e adequado, responsivo e documentado.

Para ter em prática uma estratégia das partes interessadas, a empresa precisa de mapear as partes interessadas e criar um plano de gestão das mesmas.

⁷ Freeman, R.E (1984). “Strategic Management: A stakeholder Approach”. Boston, MA: Pitman.

⁸ Fontaine, C., Haarman, A., Schmid S., (2006) The Stakeholder Theory, www.diseniosessparrados.googlecode.com

O mapeamento das partes interessadas envolve quatro fases⁹:

- Identificar: listar grupos, organizações e pessoas relevantes;
- Análise: compreender as perspectivas e interesses das partes interessadas;
- Mapeamento: visualização das relações com os objetivos e outras partes interessadas;
- Priorização: classificação da relevância das partes interessadas e identificação dos assuntos.

A **fase de Identificação** consiste em listar todos os possíveis interessados e o foco principal é fazer um brainstorming de uma lista de interessados sem seleção, incluindo todos os que têm interesse na organização, incluindo:

- Proprietários - por exemplo, investidores, acionistas, agentes, analistas;
- Clientes - por exemplo, clientes diretos e indiretos, etc.;
- Empregados - por exemplo, empregados atuais, empregados potenciais, aposentados, representantes, e dependentes;
- Indústria - por exemplo, fornecedores, concorrentes, associações industriais, media;
- Comunidade - por exemplo, moradores próximos a instalações de empresas, câmaras de comércio, associações de moradores, escolas, organizações comunitárias;
- Meio ambiente - por exemplo, ONG's, cientistas;
- Governo - por exemplo, agências e autoridades públicas nacionais;
- Organizações da sociedade civil - por exemplo, ONGs, sindicatos de trabalhadores, sempre que possível, também devem ser identificados indivíduos.

A **fase de Análise** requer uma análise mais aprofundada para compreender melhor as necessidades, expectativas e relevância da perspectiva fornecida por cada grupo de partes interessadas e para priorizar o seu envolvimento.

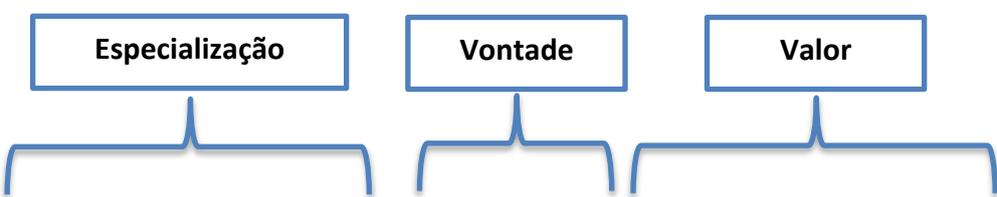
De acordo com a BSR (Business for Social Responsibility™), os principais critérios para analisar cada parte interessada identificada são:

- Contribuição (valor): A parte interessada tem informações, conselhos ou conhecimentos sobre o assunto que possam ser úteis para a empresa?

⁹ Jonathan Morris & Farid Baddache (2012) – BSR. Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company, [https://www.bsr.org/pdfs/events/Back%20To%20Basics%20-%20How%20to%20Make%20SHE%20Meaningful%20for%20your%20Company\(1\).pdf](https://www.bsr.org/pdfs/events/Back%20To%20Basics%20-%20How%20to%20Make%20SHE%20Meaningful%20for%20your%20Company(1).pdf)

- Legitimidade: quão legítima é a reivindicação de envolvimento das partes interessadas?
- Vontade de se envolver: até que ponto a parte interessada está disposta a envolver-se?
- Influência: quanta influência tem a parte interessada?
- Necessidade de envolvimento: é alguém que poderia fazer deslizar ou deslegitimar o processo se não estivesse incluído no compromisso?

A **Fase de Mapeamento**¹⁰ é um exercício visual e uma ferramenta de análise que pode ser utilizada para determinar quais as partes interessadas com as quais é mais útil se envolver. O mapeamento permite que as empresas vejam a posição das partes interessadas quando avaliadas pelos mesmos critérios chave e comparadas umas com as outras, ajudando-as a visualizar a interação muitas vezes complexa de questões e relações criadas com base nos critérios acima mencionados.



Parte Interessada	Contribuição	Legitimidade	Vontade de se envolver	Influência	Necessidade de envolvimento
PI 1	Alta: O conhecimento em X questão é de valor para a empresa	Alta: Diretamente afetada pela atividade da nossa empresa	Alta: Grupo proativo, já comprometido	Baixa: Grupo relativamente desconhecido	Baixa: Não é uma parte interessada franca
PI 2	Média	Média	Alta	Média	Média
PI 3	Baixa	Baixa	Média	Baixa	Média
PI 4	Baixa	Baixa	Média	Média	Baixa

Figura 2. A fase de mapeamento

A **Fase de Priorização** é essencial, pois não é prática e rentável para envolver todos os grupos de partes interessadas com o mesmo nível de intensidade todo o tempo.

¹⁰ https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf

Exemplo de caso earl: Envolvimento das partes interessadas da C&A

Âmbito	#Brand #Stakeholder #Mapping
Valor Acrescentado	Neste caso, é possível ver como a C&A identificou, analisou, mapeou e priorizou as partes interessadas, de modo a criar negócios sustentáveis com foco nos impactos nas diferentes comunidades e partes interessadas. Fonte de Informação: Página web do Envolvimento das partes interessadas da C&A. Nov 2019
Informação adicional	http://sustainability.c-and-a.com/our-approach/our-strategy/stakeholder-engagement/

3.1.4 Sugestões de Leitura

- EU Commission - Tips and Tricks for Advisors Corporate Social Responsibility for Small and Medium-Sized Enterprises, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10368/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Commission of The European Communities (2002), Communication from The Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>
- Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 15, 1–13.
- Mintzberg H (1983) The case for corporate social responsibility; Journal of Business Strategy 4(2), S. 3-15.
- Polonsky, Michael and Jevons, Colin (2006) Understanding issue complexity when building a socially responsible brand, European business review, vol. 18, no. 5, pp. 340-349.
- Stakeholders engagement, https://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf
- Stakeholders mapping, https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf

3.1.5 Questionário

Questionário de Autoavaliação

1. A RSC é uma contribuição da empresa para a sustentabilidade. (selecione a opção mais adequada)
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
 - c. Ainda não tenho bem a certeza

2. Quais as preocupações que a RSC aborda? (selecione a opção mais adequada)
 - a. Social & Ambiental
 - b. Ética & Moral
 - c. Legal & Regular
 - d. Monetária & Lucro

3. Quais das seguintes partes interessadas estão interessadas na RSC? (selecione a opção mais adequada)
 - a. Clientes & comunidades
 - b. Investidores & grupos de interesse especiais
 - c. Funcionários
 - d. Fornecedores
 - e. Todas as anteriores

4. A responsabilidade social corporativa implica que os danos às pessoas e à sociedade devem ser reconhecidos e corrigidos, se possível. (selecione a opção mais adequada)
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

5. Na responsabilidade social corporativa, com quem a organização deve estar comprometida? (selecione a opção mais adequada)
 - a. Acionistas
 - b. Partes Interessadas
 - c. Público em Geral

-
6. As principais partes interessadas são: (selecione a opção mais adequada)
- a. Indivíduos ou grupos diretamente influenciados pelas decisões da organização.
 - b. Indivíduos ou grupos indiretamente influenciados pelas decisões da organização
 - c. Indivíduos ou grupos que podem influenciar o que a organização faz
7. Quais são as principais fases do mapeamento das partes interessadas? (selecione a opção mais adequada)
- a. Identificação, Compreensão, Agendamento e Implementação
 - b. Identificação, Análise, Mapeamento e Definição de Prioridades
 - c. Identificação, Análise, Mapeamento e Implementação

Unidade 3.2 Fundamentos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

3.2.1 Introdução

Um dos impactos da globalização refere-se ao fato de que as empresas devem redefinir sua abordagem em relação à sua forma de fazer negócios e demonstrar que são capazes de desenvolver e implementar modelos de negócios sustentáveis e transparentes e, para isso, as organizações precisam entender o seu papel e as suas responsabilidades para com todas as partes interessadas.

3.2.2 Breve descrição

Conhecimento	Aptidões	Competências
No final da unidade, o formando irá:	No final da unidade, o formando será capaz de:	No final da unidade, o formando adquirirá a responsabilidade e autonomia para:
<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o conceito de responsabilidade social corporativa: definição, perspectivas teóricas e revisão histórica; - Descrever o princípio e os limites da RSC; - Descrever a responsabilidade social das empresas como uma atividade criadora de valor. Triple Bottom Line (Pessoas, Planeta, Lucro). 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular um entendimento mais claro das questões de sustentabilidade global e responsabilidade social corporativa; - Explicar os princípios fundamentais da RSC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar as questões de RSC no contexto da sustentabilidade empresarial; - Conceber a RSC como uma atividade de criação de valor.

3.2.3 Conteúdo da Unidade

Tópico 3.2.3.1 Definição e evolução histórica da RSC

Definição de RSC

Grande parte da ênfase inicial no desenvolvimento do conceito de RSC começou nos círculos escolares ou acadêmicos. De uma perspectiva acadêmica, a grande maioria das primeiras

definições de RSC e do trabalho conceptual inicial sobre o seu significado em teoria e na prática, foi iniciada nos anos 60 por escritores como Keith Davis, Joseph McGuire, Adolph Berle, William Frederick e Clarence Walton (Carroll 1999). Os seus aperfeiçoamentos e aplicações evolutivas vieram mais tarde, especialmente depois dos importantes movimentos sociais dos anos 60, particularmente o movimento dos direitos civis, movimento dos consumidores, movimento ambiental e movimento das mulheres.

Dezenas de definições de responsabilidade social corporativa surgiram desde então. Num estudo publicado em 2006, Dahlsrud identificou e analisou 37 definições diferentes de RSC e o seu estudo não as capturou todas (Dahlsrud 2006).

A evolução da definição é sincronizada com o desenvolvimento do ambiente empresarial e muitas das primeiras definições de RSC eram bastante gerais. Por exemplo, nos anos 60, a RSC foi definida como "*considerando seriamente o impacto das ações da empresa na sociedade*". Outra definição inicial de RSC diz que: "*A responsabilidade social é a obrigação dos decisores de tomar medidas que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade juntamente com os seus próprios interesses*" (Davis 1975, citado por Carroll, 2016).

Em geral, a RSC tem sido tipicamente entendida como políticas e práticas que os empresários empregam para garantir que a sociedade, ou as partes interessadas, que não sejam proprietários de empresas, sejam consideradas e protegidas nas suas estratégias e operações.

Algumas definições de RSC argumentam que uma ação deve ser puramente voluntária para ser considerada socialmente responsável. Outras argumentam que também abrange a conformidade legal. Outras ainda, argumentam que a ética faz parte da RSC. Praticamente todas as definições incorporam a oferta de negócios ou a filantropia corporativa como parte da RSC e muitos observadores equacionam a RSC apenas com a filantropia e não têm em consideração estas outras categorias de responsabilidade¹¹.

A UE (2011) define RSC como: "a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade" e afirma que as empresas devem ter "um processo para integrar preocupações sociais, ambientais, de direitos humanos éticos e de consumidores nas suas operações comerciais e na sua estratégia central em estreita cooperação com as partes interessadas", cumprindo simultaneamente a legislação¹².

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável define a RSC como "o compromisso contínuo das empresas de se comportarem eticamente e contribuírem para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho"¹³.

¹¹ Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1:3.

¹² European Commission 2011, MEMO/11/730
https://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm

¹³ Micheal, B. (2003): "Corporate Social Responsibility in International Development: An Overview and Critique" *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, Vol 10(3), pp 115-128

Na opinião de Votaw: "A RSC significa algo, mas nem sempre o mesmo para todos"¹⁴.

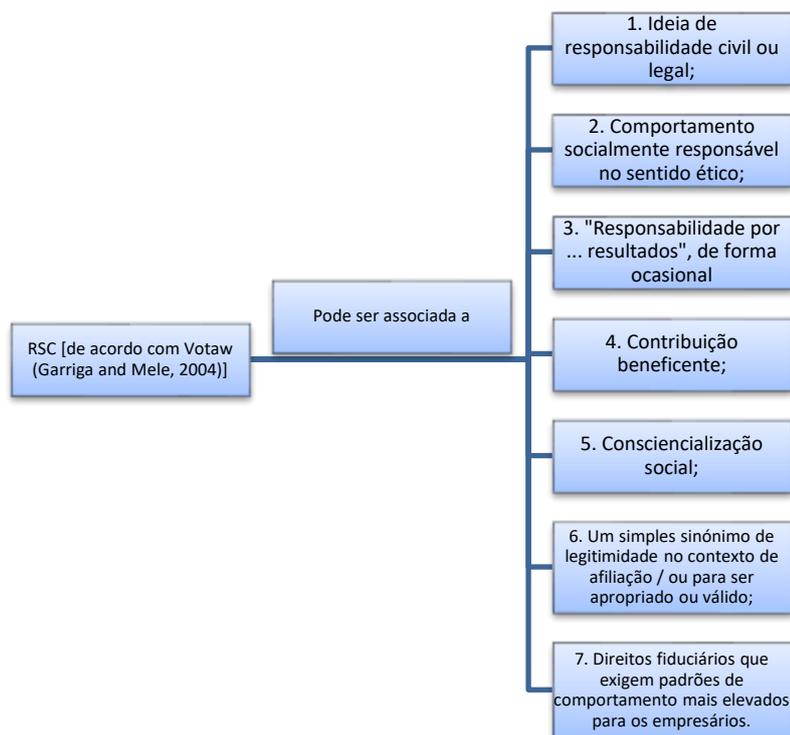


Figura 3. Perspetiva de RSC segundo Garriga e Mele (2004)

Carroll (1994), um dos mais prestigiados estudiosos desta disciplina, caracterizou a situação da RSC como "um campo eclético com fronteiras frouxas, múltiplos membros e formações/perspetivas distintas, amplo e não focalizado, multidisciplinar, de grande amplitude, que traz uma gama mais vasta de literatura e, interdisciplinar"¹⁵.

Evolução histórica da RSC

A necessidade de responsabilidade social entre as empresas não é um conceito novo. Os escritos antigos chineses, egípcios e sumérios muitas vezes delineavam regras para o comércio para facilitar o comércio e assegurar que os interesses do público em geral fossem considerados. Desde então, a preocupação pública com a interação entre as empresas e a sociedade tem crescido proporcionalmente ao crescimento da atividade corporativa¹⁶.

¹⁴ Garriga E., Mele D., (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

¹⁵ Carroll, A. B.: 1994, 'Social Issues in Management Research', *Business and Society* 33(1), 5–25.

¹⁶ William B. Werther, Jr., David Chandler B. (2011) *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment* 2nd ed., pp. 9-13

A era moderna da RSC, ou responsabilidade social, como era frequentemente chamada, é marcada mais propriamente pela publicação por Howard R. Bowen do seu livro histórico *Responsabilidades Sociais do Empresário*, em 1953.

Desde então, houve uma mudança na terminologia da responsabilidade social das empresas para a RSC. Além disso, este campo cresceu significativamente e hoje contém uma grande proliferação de teorias, abordagens e terminologias. Sociedade e negócios, gestão de questões sociais, políticas públicas e negócios, gestão de partes interessadas, responsabilidade corporativa são apenas alguns dos termos utilizados para descrever os fenómenos relacionados com a responsabilidade corporativa na sociedade¹⁷.

As principais etapas da RSC, tal como apresentadas por Visser¹⁸ (2011) são:

- **RSC defensiva**, na qual todas as práticas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa, que normalmente são limitadas, são realizadas apenas se e quando for possível demonstrar que o valor do acionista será protegido como resultado.
- **A RSC Caridosa**, na Era da Filantropia, é onde uma empresa apoia várias causas sociais e ambientais através de doações e patrocínios, normalmente administrados através de uma Fundação, Fundo Fiduciário ou do Presidente e destinados a fortalecer grupos comunitários ou organizações da sociedade civil.
- **A RSC Promocional**, na Era da Má Direção é o que acontece quando a sustentabilidade e responsabilidade corporativa é vista principalmente como uma oportunidade de relações públicas para valorizar a marca, a imagem e a reputação da empresa. A RSC promocional pode recorrer às práticas de RSC Caridosa e Estratégica e transformá-las em relações públicas, o que muitas vezes é caracterizado como "*greenwash*".
- **A RSC Estratégica**, emergindo da Era da Gestão, significa relacionar as atividades de RSC ao negócio principal da empresa (por exemplo, Coca-Cola e gestão da água), muitas vezes através da adesão a códigos de RSC e implementação de sistemas de gestão social e ambiental, que normalmente envolvem ciclos de desenvolvimento de políticas de RSC, estabelecimento de metas e objetivos, implementação de programas, auditorias e relatórios.
- **A RSC Sistémica**, na Era da Responsabilidade centra as suas atividades na identificação e abordagem das causas fundamentais da nossa atual insustentabilidade e irresponsabilidade, tipicamente através da inovação de modelos de negócio, revolucionando os seus processos, produtos e serviços e fazendo lobby para políticas nacionais e internacionais progressivas. A RSC Sistémica - também conhecida como RSC 2.0 - baseia-se em cinco princípios: Criatividade, Escalabilidade,

¹⁷ Garriga E., Mele D., (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

¹⁸ Wayne Visser. "CSR 2.0: from the age of greed to the age of responsibility" In *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*

Capacidade de Resposta, Globalidade e Circularidade. Estas são a chave para fazer a mudança acontecer, a nível social, organizacional e individual e, garantindo que todos nós podemos fazer a diferença.

Existem vários atores importantes envolvidos em iniciativas de RSC a nível europeu e internacional, desenvolvendo várias estruturas, guias regulamentares ou mesmo apoiando organizações que pretendem implementar atividades socialmente responsáveis. As iniciativas mais relevantes estão listadas na tabela seguinte¹⁹:

Evolução histórica da RSC	
1976	A OCDE adotou Diretrizes para Empresas Multinacionais que estabelecem princípios e padrões voluntários para uma conduta empresarial responsável em diversas áreas, incluindo emprego e relações industriais, direitos humanos, meio ambiente, informação, divulgação, combate ao suborno, interesses dos consumidores, ciência e tecnologia, concorrência e tributação.
1993	As origens da abordagem da UE à RSC/RS decorrem do Livro Branco da Comissão sobre o crescimento e o emprego, de 1993.
1993	Os Conselhos Europeus de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (EEAC) (EN: European Environment and Sustainable Development Advisory Councils) - uma colaboração única entre os conselhos consultivos para a política ambiental e o desenvolvimento sustentável. Foi criado pelos governos europeus com o objetivo de fornecer consultoria independente e cientificamente fundamentada em relação ao ambiente e ao desenvolvimento sustentável. Hoje, mais de 26 conselhos de 16 países europeus são membros da rede.
1995	A criação do Conselho Empresarial Mundial, uma rede empresarial internacional criada com o objetivo de desenvolver uma cooperação mais estreita entre empresas, governo e outras organizações com preocupações ambientais e de desenvolvimento sustentável.
1996	A Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social (EBNSC) (EN: European Business Network for Social Cohesion) foi lançada e tornou-se CSR Europe, em 2000. A CSR Europe é hoje uma rede empresarial composta por mais de 70 empresas multinacionais líderes, como membros diretos, e por mais 3.000 empresas. O seu objetivo é ajudar as empresas a alcançar rentabilidade, crescimento sustentável e progresso humano, colocando a responsabilidade social das empresas no centro da prática empresarial.
1997	É lançada a Convenção Antis Suborno da OCDE, que estabelece normas legalmente vinculativas para criminalizar o suborno de funcionários públicos estrangeiros, em transações comerciais internacionais, estabelecendo medidas conexas que a tornam eficaz.
2000	As Conclusões da Presidência do Conselho Europeu fizeram pela primeira vez "um apelo especial ao sentido de responsabilidade social das empresas".
2001	A Comissão Europeia publicou um Livro Verde intitulado "Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas", com base no qual foi proposta uma Comunicação em 2002, que se centra no aumento do conhecimento sobre o impacto positivo da RSC/RS nas empresas e sociedades na Europa e no estrangeiro, em particular nos países em desenvolvimento, e no desenvolvimento da troca de experiências e boas práticas em matéria

¹⁹ Anca C., Aston J., Stanciu E., Rusu D., (2011), (Corporate) Social Responsibility in Romania, Report prepared as part of the project "Strengthening the capacity of the Romanian companies to develop social partnerships-CSR", Project co-financed by the European Social Fund, Human Resources Development Operational Program 2007–2013.

	de RSC/RS entre empresas.
Evolução histórica da RSC	
2002	A criação de um Fórum Multi-Stakeholder, presidido pela Comissão Europeia e constituído por organizações de empregadores, redes empresariais, sindicatos e representantes da sociedade civil, com o intuito de apoiar as práticas de RSC/RS, promover a inovação, a convergência, a transparência e os instrumentos, melhorando o conhecimento e explorando as possibilidades de estabelecer princípios orientadores comuns a nível da UE.
2003	Resolução do Conselho Europeu de 6 de Fevereiro de 2003 sobre Responsabilidade Social das Empresas (2003/C 39/02).
2005	A DG Empresa implementou o projeto "Empreendedorismo Responsável", que identificou estudos de caso de PME por toda a Europa, bem como a "Integração da RSC nas PMEs" (EN: "Mainstreaming CSR among SMEs").
2005	Orientações Integradas para o Crescimento e o Emprego (2005 - 2008) - Comunicação do Conselho Europeu alinhada com o relançamento do Tratado de Lisboa e com incidência no crescimento e no emprego na Europa. O Conselho Europeu recomendou aos Estados-Membros que encorajassem as empresas a empenharem-se na responsabilidade social.
2006	A estratégia da UE para o desenvolvimento sustentável tem em consideração a situação de uma UE alargada e sublinha a importância de criar comunidades sustentáveis capazes de gerir e utilizar eficazmente os recursos e de explorar o potencial de inovação ecológica e social da economia, garantindo prosperidade, proteção ambiental e coesão social para melhorar a qualidade de vida atual e futura.
2007	A DG Empresas e Indústria emitiu o European Responsible Entrepreneurship Bulletin (primeira publicação: 1.º trimestre de 2007), um boletim informativo trimestral eletrónico com o objetivo de trocar informações e ideias sobre empreendedorismo responsável, responsabilidade social corporativa e pequenas e médias empresas.
2009	A Comissão adotou a Revisão de 2009 da Estratégia da UE para o Desenvolvimento Sustentável. O documento sublinha que, nos últimos anos, a UE integrou o desenvolvimento sustentável num vasto leque das suas políticas. Em particular, a UE assumiu a liderança na luta contra as alterações climáticas e na promoção de uma economia com baixas emissões de carbono.
2009	O Tratado de Lisboa entrou em vigor, dotando a UE do enquadramento legal e dos instrumentos necessários para responder aos desafios futuros e para responder às exigências dos cidadãos. O Tratado diz respeito a: uma Europa mais democrática e transparente; uma Europa mais eficiente; uma Europa de direitos e valores, liberdade, solidariedade e segurança; a Europa como um ator no palco global.
2010	Lançamento da norma internacional ISO 26000 - Responsabilidade Social.
2011	No dia 25 de outubro, a Comissão Europeia lançou a sua nova Comunicação sobre RSC para o período 2011-2014. A Comunicação renovada visa reforçar a liderança global da UE em matéria de RSC/RS, implementando uma Agenda de Ação intensiva com cerca de 30 propostas de compromissos em matéria de RSC/RS.
2016	A Comissão Europeia divulgou a Comunicação "Próximos passos para um futuro europeu sustentável. Ação europeia para a sustentabilidade".

Tópico 3.2.3.2 Princípios e Limites da RSC

Segundo Aras & Crowther²⁰ devido à incerteza em torno da natureza das atividades de RSC, é difícil definir RSC e ter certeza sobre qualquer especificidade, por isso é imperativo ser capaz de identificar os princípios nos quais as atividades de RSC se baseiam.

Wood (1991) definiu um princípio, como algo fundamental que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou um valor básico que motiva as pessoas a agir, e identificou três princípios diferentes de RSC: legitimidade, responsabilidade pública e discrição de gestão²¹:

- Legitimidade - Satisfazer as Exigências e Expectativas da Sociedade e das Partes Interessadas;
- Responsabilidade Pública - Expressão do "Âmbito Legítimo de Responsabilidade" da Empresa;
- Discrição de Gestão - Fazendo "O que é correto".

Os princípios da RSC afirmam que as empresas são responsáveis por realizar as atividades que a sociedade em geral e as partes interessadas específicas exigem e esperam delas. Como tal, os princípios da RSC são intrinsecamente relativistas: não declaram nenhuma ação específica que as corporações e seus gestores sejam sempre responsáveis por realizar. O conteúdo real da RSC depende do tempo e do lugar, ou seja, do que a sociedade define atualmente como sua responsabilidade social²².

De acordo com a ISO 26000, os princípios de responsabilidade social são: (1) Responsabilidade, (2) Transparência, (3) Comportamento Ético, (4) Respeito pelos interesses das partes interessadas, (5) Respeito pelo Estado de Direito, (6) Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento e (7) Respeito pelos Direitos Humanos²³.

Responsabilidade - uma organização deve ser responsável por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente. A prestação de contas envolve a obrigação da gerência em responder pelos interesses controladores da organização e, da organização, em responder perante as autoridades legais no que diz respeito às leis e regulamentos. Uma organização deve ser responsável por:

- Os impactos das suas decisões e atividades sobre a sociedade, o meio ambiente e a economia, especialmente as consequências negativas significativas; e
- As medidas tomadas para evitar a repetição de impactos negativos não intencionais e imprevistos.

²⁰ Aras G & Crowther D (2008); *The social obligation of corporations; Journal of Knowledge Globalisation* 1 (1), 43-59

²¹ Wood DJ. 1991. Corporate social performance Revisited. *Academy of Management Review* 16(4): 691–718.

²² Blindheim BT. 2008. Corporate social responsibility: the economic and institutional responsibility of business in society. In *Arctic Oil and Gas – Sustainability at Risk?* Mikkelsen A, Langhelle O (eds.) Routledge: London and New York; 57–86.

²³ ISO 26000 <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>

Transparência - uma organização deve ser transparente nas suas decisões e atividades que têm impacto na sociedade e no ambiente. Uma organização deve divulgar de forma clara, precisa e completa, e num grau razoável e suficiente, as políticas, decisões e atividades pelas quais é responsável. Essas informações devem estar facilmente disponíveis, acessíveis e compreensíveis para aqueles que foram, ou podem ser afetados de forma significativa pela organização.

Uma organização deve ser transparente, entre outras coisas, em relação a:

- Normas e critérios com base nos quais a organização avalia a sua performance em termos de responsabilidade social;
- O seu desempenho em questões relevantes e significativas relacionadas com a responsabilidade social;
- Os impactos conhecidos e mais prováveis, das suas decisões e atividades, nas suas partes interessadas, na sociedade, na economia e no meio ambiente; e
- As suas partes interessadas, os critérios e procedimentos utilizados para os identificar, selecionar e envolver.

Comportamento ético - uma organização deve comportar-se de forma ética. O comportamento de uma organização deve ser baseado nos valores de honestidade, equidade e integridade. Esses valores implicam uma preocupação com as pessoas, os animais e o meio ambiente e um compromisso em abordar o impacto de suas atividades e decisões sobre os interesses das partes interessadas.

Respeito pelos interesses das partes interessadas - uma organização deve respeitar, considerar e responder aos interesses de suas partes interessadas. Uma organização deve, por exemplo:

- Identificar suas partes interessadas;
- Avaliar e ter em consideração a capacidade relativa das partes interessadas a contatar, envolver-se e influenciar a organização;
- Considerar os pontos de vista das partes interessadas cujos interesses provavelmente serão afetados por uma decisão ou atividade, mesmo que elas não tenham um papel formal na administração da organização ou não estejam cientes desses interesses.

Respeito pelo Estado de Direito - uma organização deve aceitar que o respeito pelo Estado de Direito é obrigatório. O Estado de Direito refere-se à supremacia da lei e, em particular, à ideia de que nenhum indivíduo ou organização está acima da lei e que o governo também está sujeito à lei.

Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento - uma organização deve respeitar as normas internacionais de comportamento, ao mesmo tempo em que adere ao princípio do respeito pelo Estado de Direito.

Respeito pelos Direitos Humanos - uma organização deve respeitar os direitos humanos e reconhecer tanto a sua importância como a sua universalidade.

Uma organização deve, por exemplo:

- Em situações em que os direitos humanos não se encontram protegidos, tomar medidas para respeitar os direitos humanos e evitar tirar partido dessas situações; e
- Em situações em que a lei ou a sua aplicação não prevê a adequada proteção dos direitos humanos, aderir ao princípio do respeito às normas internacionais de comportamento.

Embora aparentemente existam inúmeras vantagens decorrentes das atividades de responsabilidade social corporativa, existem também algumas desvantagens, principalmente pelo facto de a RSC exigir tempo e consumo de recursos que podem ser difíceis de alocar pelas empresas²⁴. Mesmo quando se trata de empresas de grande dimensão, os custos implícitos nas atividades de responsabilidade social corporativa, podem ser vistos como um obstáculo e algumas vozes críticas acreditam que a RSC pode ser um exercício fútil, já que, nas suas opiniões, a administração de uma empresa tem uma obrigação fiduciária para com os seus acionistas, e a implementação da RSC contraria isso diretamente, já que as obrigações dos administradores para com os acionistas é maximizar os lucros, enquanto a implementação da RSC requer recursos. Esta visão levou o economista Milton Friedman, vencedor do Prémio Nobel da Economia, a escrever um artigo clássico com o título: "A Responsabilidade Social das Empresas é Aumentar os seus Lucros."

Tópico 3.2.3.3 Triple Bottom Line (TBL)

A maioria das teorias da RCS admite que a base da ideia é o conceito de Triple Bottom Line (TBL), que foi introduzido em 1987 na Comissão Brundtland. O conceito TBL afirma que para que uma empresa seja considerada verdadeiramente sustentável, deve ser responsável por três características: Lucro, Pessoas e Planeta, ou seja, responsabilidade económica, social e ambiental. Em termos mais simples, a agenda da TBL foca as corporações não apenas no valor económico que acrescentam, mas também no valor ambiental e social que acrescentam - ou destroem.

O **Lucro** é um requisito obrigatório, graças ao qual uma empresa tem a possibilidade de se desenvolver mais. Com alguma esperança, o lucro leva também a certas medidas relacionadas com um comportamento responsável. No entanto, a parte económica da RSC não é apenas a obtenção de lucro, a tarefa mais importante é utilizá-la bem. Uddin et al. argumentam que a dimensão económica da RCS está mais relacionada com o impacto económico direto e indireto da atividade da empresa sobre a comunidade local e outras

²⁴ Ahmad Ahmadian, Shahrzad Khosrowpour., "Corporate Social Responsibility: Past, Present, And Success Strategy For The Future", Journal of Service Science, Volume 10, Issue 1, November 2017: 1-12

partes interessadas. As empresas socialmente responsáveis têm mais probabilidades de serem rentáveis a longo prazo. Os principais aspetos da responsabilidade económica referem-se a:

- O efeito multiplicador - que é especialmente abrangente quando um número significativo de pessoas na área trabalha para essa empresa - quanto maior o desempenho económico da empresa, maiores são os salários, que são gastos em produtos e impostos.
- Impostos - quanto maior o lucro, maior o valor dos impostos pagos ao governo, que podem ser gastos em iniciativas que beneficiam toda a comunidade.
- Evitando ações que prejudiquem a confiança.

As **Pessoas** são o recurso mais importante de uma empresa e as organizações precisam identificar e envolver todas as partes interessadas relevantes, pois a responsabilidade social abrange todas as pessoas afetadas por uma empresa ou aquelas que a afetam. Aspetos da responsabilidade social:

- Responsabilidade para com os Clientes;
- Responsabilidade para com os Funcionários;
- Responsabilidade para com a Comunidade.

Exemplo de caso real: Acordo-Quadro Global do IndustriALL Global Union

Âmbito	#Social #human rights #Supply Chain #Alliances #Trade Union #Brands
Valor Acrescentado	<p>Neste caso, mostramos como o sindicato é capaz de criar valor.</p> <p>O "IndustriALL Global Union" (Sindicato Internacional cria alianças para se preocupar com os trabalhadores da cadeia de abastecimento: O Acordo-Quadro Global [EN: Global Framework Agreement (GFA)]. O GFA protege 1 milhão de pessoas de uma das maiores cadeias de fornecimento têxtil, de modo a salvar os direitos humanos e a monitorizar as condições de trabalho em países onde não existe legislação e o risco de não cumprimento dos direitos humanos, saúde e condições de segurança é elevado.</p> <p>Fonte de Informação: Página web da Industriall – Textile Global framework. Nov 2019</p>
Informação Adicional	http://www.industrialunion.org/special-report-inditex-and-industrial-global-union-getting-results-from-a-global-framework

O **Planeta** é o habitat natural para a empresa e para as pessoas. Se as grandes corporações poluem o meio ambiente com suas ações e levam o planeta à destruição, serão igualmente afetadas por suas ações. O uso irresponsável dos recursos naturais, a produção de resíduos

ou a emissão de subprodutos poluentes são os impactos negativos dominantes das empresas sobre o meio ambiente. Portanto, o mínimo que essas empresas podem fazer é reduzir ou eliminar o impacto ambiental prejudicial²⁵ (Gupta, 2011). Aspectos de responsabilidade ambiental:

- Impacte Ambiental;
- A Vitória (Win Win) da Responsabilidade Ambiental.
-

Exemplo de caso real: Pacto da Moda.

Âmbito	#Manifesto #Alliance #Brands
Valor Acrescentado	<p>Pacto para diminuir os impactos ambientais do sector têxtil.</p> <p>Em agosto de 2019, 32 empresas mundiais, de moda e têxtil, assinaram um Pacto de Moda. Comprometeram-se juntos a alcançar objetivos em três áreas, clima, biodiversidade e oceanos.</p> <div style="text-align: center;">   </div> <p>Fonte de Informação e Imagem: Página web da Kering – Fashion Pact. Nov 2019</p>
Informação Adicional	https://www.kering.com/en/news/32-leading-global-fashion-and-textile-companies-make-commitments-on-climate-biodiversity-and-oceans

O TBL é uma estrutura de contabilidade que visa ir além das tradicionais medidas de lucro ou reportar a performance corporativa para incorporar medidas sociais e ambientais. O maior desafio é que enquanto a performance económica é facilmente medida, a performance ambiental e social não é facilmente quantificável nestes termos.

Exemplo de caso real: TOMS, abordagem a pessoas & planeta

²⁵ Gupta, A. (2011), "Triple Bottom Line (TBL a" 3BL)", SAMVAD International Journal of Management, Vol. 2, pp. 71–77.

Âmbito	#CSR #People&Planet #Brand
Valor Acrescentado	A empresa "TOMS" fabrica sapatos com materiais sustentáveis e vegetarianos como cânhamo e algodão orgânico. Todas as caixas de sapatos TOMS são compostas por 80% de resíduos reciclados pós-consumo, e são impressas com tinta de soja. Embora o impacto ambiental seja uma consideração importante na TOMS, ter um impacto social positivo é fundamental para a missão da empresa. O negócio da TOMS depende do seu "Movimento Um por Um", no qual a empresa combina cada par de sapatos comprados por um cliente com um novo par de sapatos para uma criança necessitada. Fonte de Informação: Página web da TOMS. Nov 2019
Informação Adicional	https://stories.toms.com/

A maioria das teorias de RSC admite que o princípio fundamental da ideia é o conceito de Triple Bottom Line (TBL) que foi introduzido em 1987 na Comissão Brundtland.

Empresas, organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais podem utilizar o TBL. A aplicação do TBL pelas empresas, organizações sem fins lucrativos e governos é motivada pelos princípios de sustentabilidade económica, ambiental e social, mas diferem na forma como medem as três categorias de resultados. As empresas que desenvolveram e aplicaram estruturas de avaliação de sustentabilidade como a TBL encontraram muitos desafios, entre os quais, como fazer um índice que seja abrangente e significativo e como identificar dados adequados para as variáveis que constituem o índice. Não existe um método padronizado universal para o cálculo do TBL. Também não existe um padrão universal para as medidas que compreendem cada uma das três categorias do TBL. Isto pode ser visto como um ponto forte, porque permite ao utilizador adaptar o quadro geral às necessidades de diferentes entidades (empresas ou organizações sem fins lucrativos), vários projetos ou políticas (investimento em infraestruturas ou programas educacionais), ou diferentes fronteiras geográficas (uma cidade, região ou país).

3.2.4 Sugestões de Leitura

- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 19–46). New York: Oxford University Press.
- Carroll Archie B. and Kareem M. Shabana (2010), *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, *International Journal of Management Reviews*
- Fabrizio Mosca, Chiara Civera, *The Evolution of CSR: An Integrated Approach*, *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 1, 2017
- Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 352–364.
- *CSR Strategies That Deliver on the Triple Bottom Line*
- <https://www.adp.com/spark/articles/2016/11/csr-strategies-that-deliver-on-the-triple-bottom-line.aspx>
- John Elkington (2017) – *Enter the Triple Bottom Line*
<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

3.2.5 Questionário

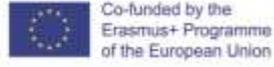
Questionário de Autoavaliação

1. Quais são os princípios fundamentais da RSC, segundo Wood (1991)? (selecione a opção mais adequada)
 - a. Legitimidade, Relações Públicas, Decisões de Gestão
 - b. Legitimidade, Confiança, Discricção de Gestão
 - c. Legitimidade, Responsabilidade Pública, Discricção de Gestão

2. Responsabilidade Social Corporativa & Sustentabilidade pode ser uma plataforma para empresas e marcas para: (selecione todas as que se aplicam)
 - a. Impulsionar a inovação e o crescimento
 - b. Diferenciar
 - c. Melhorar a reputação
 - d. Aumentar a lealdade do consumidor
 - e. Otimizar o desempenho e as eficiências
 - f. Atrair funcionários com talento
 - g. Melhorar a moral e a produtividade dos funcionários
 - h. Minimizar o risco do negócio

3. Quais dos seguintes argumentos são contra a responsabilidade social das empresas? (selecione a opção mais adequada)
 - a. Diminui a eficiência económica e os lucros
 - b. Impõe custos desiguais entre os concorrentes
 - c. Requer competências sociais que os negócios podem não ter
 - d. Todos os argumentos acima são contra a responsabilidade social das empresas

4. O conceito de Triple Bottom Line refere-se a: (selecione a opção mais adequada)
 - a. Lucro, Pessoas e Planeta
 - b. Lucro, Processos e Pessoas
 - c. Pessoas, Processos e Lugares
 - d. Produto, Preço, Processos



*Circular Economy Innovative Skills in the Textile Sector
Grant Agreement No.: 2017-1-ES01-KA202-038419
Learning Materials*

Unidade 3.3 Cultura organizacional e RSC

3.3.1 Introdução

As empresas são parte integrante das comunidades em que operam e os gestores sabem que o seu sucesso a longo prazo se baseia em boas relações contínuas com diversos indivíduos, grupos e instituições. As empresas inteligentes sabem que os negócios não podem ter sucesso em sociedades que estão a falhar - seja devido a desafios sociais ou ambientais, ou a problemas de governação.

3.3.2 Breve descrição

Conhecimentos	Aptidões	Competências
No final da unidade, o formando irá:	No final da unidade, o formando será capaz de:	No final da unidade, o formando adquirirá a responsabilidade e autonomia para:
<ul style="list-style-type: none"> - Definir cultura organizacional e compreender as correlações entre cultura organizacional e RSC; - Discutir as iniciativas de responsabilidade social corporativa; - Escrever a institucionalização da RSC; - Relacionar o Papel e as Obrigações Profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e melhorar as competências na conceção e implementação de programas de responsabilidade social corporativa; - Resumir o nível de comprometimento com a RSC de várias organizações e explicar como esta pode ser uma fonte de vantagem competitiva; - Explicar as conexões entre estratégia corporativa e RSC e o impacto nos princípios organizacionais fundamentais, tais como missão e visão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar a ética, os instrumentos e as iniciativas de RSC na organização;

3.3.3 Conteúdo da Unidade

Tópico 3.3.3.1 Cultura organizacional e RSC

Quando os indivíduos formam grupos, tornam-se em comunidades ou sociedades e, por sua vez, desenvolvem uma "cultura" que tanto afeta como é afetada por seus comportamentos, pelas coisas que valorizam e pelos objetos que produzem e consomem. Cultura por si só, pode ser definida como "as crenças e valores partilhados de um grupo". É o que as pessoas fazem, não apenas o que dizem".

Numa empresa, os "valores, normas e atitudes difundidos são chamados a cultura da organização".²⁶

Newstrom e Davis explicam a cultura organizacional como "o conjunto de suposições, crenças, valores e normas que são partilhados pelos membros de uma organização"²⁷. A cultura organizacional estabelece o tom para o ambiente de trabalho, e como os funcionários interagem uns com os outros e até mesmo com aqueles de fora da empresa. Vários fatores contribuem para a criação e continuidade da cultura organizacional, incluindo coisas controladas pela empresa, forças fora do seu controlo (como a cultura social/nacional), e as características pessoais básicas dos indivíduos da empresa. A cultura organizacional é um sistema dinâmico que pode ser afetado por praticamente tudo o que ocorre dentro e fora da organização.

A cultura organizacional não é necessariamente um conjunto de regras escritas, embora visões e filosofias corporativas, visões, declarações de missão e estratégias e objetivos empresariais contribuam para o teor geral da cultura de uma organização. Newstrom e Davis salientam que "a filosofia (modelo) de comportamento organizacional da administração consiste num conjunto integrado de suposições e crenças sobre a forma como as coisas são, o propósito destas atividades e a forma como elas devem ser". A filosofia fundamental de uma organização pode ser um forte impulsionador da cultura geral que é criada e mantida, portanto, uma forma de conectar a cultura organizacional e a RSC é considerar os programas de RSC como um objeto da cultura de uma organização. Programas de RSC são uma forma de uma organização comunicar e transferir conhecimento, atitudes e experiências.

Ao observar a cultura organizacional, a teoria centra-se principalmente nas partes interessadas internas da empresa (gestores e empregados), enquanto as questões de RSC precisam de uma abordagem muito mais ampla, porque na prática as empresas sofrem pressão para se envolverem em programas de RSC, tanto de dentro como de fora da

²⁶ Timm, Paul R., and Peterson, Brent D. (2000) *People at Work: Human Behavior in Organizations*. Cincinnati: Southwestern-College Publishing, p. 106.

²⁷ Newstrom, John W., and Davis, Keith.(1997) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Boston: McGraw-Hill, p. 102.

organização, com base na cultura organizacional existente, tanto para os empregados como para os consumidores.

A cultura organizacional reflete a personalidade ou o sentimento da empresa através de valores, crenças e pressupostos enraizados²⁸. Estes são defendidos e manifestados através de comportamentos e decisões dos funcionários, além de definirem a propensão e capacidade de uma empresa para conduzir operações comerciais de forma responsável ou irresponsável^{29,30}. Assim, a orientação da cultura organizacional influencia a tendência da empresa para a RSC e a sustentabilidade³¹.

Os valores corporativos desempenham papéis críticos como pré-requisitos para uma RSC proativa. Para melhorar o ajuste organizacional, um programa de RSC deve estar alinhado aos valores, normas e missão da organização³², o que exige consciência e compreensão da visão e valores da organização e suas relações com as principais atividades da organização. Por sua vez, torna-se particularmente relevante reconhecer os valores e normas organizacionais que provavelmente têm implicações para a RSC, uma vez que orientam comportamentos e decisões dentro da organização.

Além disso, ao articular os valores corporativos e incorporá-los nas práticas de gestão, as organizações podem esperar "reforçar comportamentos que beneficiem a empresa e as comunidades dentro e fora da empresa e que, por sua vez, fortaleçam os valores da instituição"³³. De modo a definir ou redefinir valores corporativos, as organizações podem considerar convicções existentes, cartas corporativas, declarações de missão, relatórios, páginas da Internet e outros documentos³⁴.

Lyon enfatiza que para incorporar a RSC em estratégias e critérios de tomada de decisão de longo prazo, as organizações devem passar de uma cultura orientada por objetivos para uma cultura orientada por valores.³⁵ Assim, as organizações devem construir sobre seus valores corporativos para criar uma cultura organizacional que seja receptiva à mudança e possa sustentar uma estratégia de RSC a longo prazo.

²⁸ Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), pp 511–525

²⁹ Kalyar, M. N., Rafi, N. & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), pp 495–505.

³⁰ Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), pp 33–47.

³¹ Kalyar, M. N., Rafi, N. & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), pp 495–505.

³² Maignan, I., O. C. Ferrell and L. Ferrell: 2005, 'A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing', *European Journal of Marketing* 39(9/10), 956–977.

³³ Van Lee, R., L. Fabish and N. McGaw: 2004, 'The Value of Corporate Values', *Strategy + Business* 39(Spring), 1–14.

³⁴ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.

³⁵ Lyon, D.: 2004, 'How can You Help Organizations Change to Meet the Corporate Responsibility Agenda?', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11(3), 133–139.

Além disso, os colaboradores desempenham um papel central no processo de implementação de estratégias de RSC e, para motivá-los e comprometê-los, é crucial que saibam o máximo possível sobre a forma como a empresa lida com o processo de implementação. Devem conhecer a abordagem da RSC, os antecedentes da sua adaptação, a sua relevância para a organização, os seus progressos e outras implicações.

De acordo com Hohnen (2007) existem diferentes formas de aumentar o compromisso dos funcionários com o processo de implementação³⁶:

- Incorporação de elementos de desempenho de RSC nas descrições de cargos e avaliações de desempenho;
- Fornecer atualizações regulares sobre o progresso (em reuniões ou na newsletter da empresa);
- Desenvolver incentivos (tais como recompensas monetárias e outras para as melhores sugestões);
- Eliminar ou reduzir desincentivos (por exemplo, interesses concorrentes, como prazos prematuros que encorajam os empregados a escolher opções não-RSC);
- Oferecer incentivos e reconhecimento por boas ideias.

Tópico 3.3.3.2 Iniciativas de RSC

As iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) são empreendimentos discretos, destinados a melhorar o bem-estar social e a serem apoiados por recursos corporativos (por exemplo, dinheiro, trabalho)³⁷.

Lynes & Andrachuk (2008) propõem um modelo que permite explicar como uma empresa interpreta e processa as motivações, derivadas de várias influências e subsequentemente toma decisões sobre os seus compromissos de RSC. O seu modelo consiste em quatro níveis de influência³⁸:

- Sistemas de influência (incluindo o sistema de mercado, o sistema político-institucional, o sistema científico e social);
- Motivações (por exemplo, melhoria da imagem, pressões das partes interessadas, vantagem comparativa internacional), a globalização está a gerar uma maior pressão do mercado para responder às preocupações ambientais. Em alguns casos, essas pressões resultaram na adoção de normas ambientais globais baseadas em empresas, que excedem os regulamentos ambientais existentes no país;

³⁶ Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development.

³⁷ Bhattacharya C B & Sen S (2004); *Doing Better at Doing Good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review*, 47(1): 9-24

³⁸ Lynes, J.K. & Andrachuk, M. 2008. Motivations for corporate social and environmental responsibility: a case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management* 14: 377-390.

- Catalisadores, que moldam influências (como a posição financeira de uma empresa, ou liderança interna);
- O nível de compromisso da empresa.

As ações que criam valor acrescentado e contribuem para a RSC são muito diversas e as empresas tendem também a escolher as suas atividades de RSC, de acordo com as suas partes interessadas, para maximizar os seus benefícios^{39,40}. Remuneração justa dos funcionários, segurança dos funcionários, práticas de produção ecológicas, políticas, declarações contra testes em animais, criação de códigos de conduta para parceiros cooperantes, filantropia e práticas anticorrupção, estão entre o conjunto diversificado de ações de RSC⁴¹.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável descreveu a RSC como a contribuição empresarial para o desenvolvimento económico sustentável.

Com base no cumprimento da legislação e regulamentos, a RSC inclui normalmente compromissos e atividades "além da lei":

- Governação empresarial e ética;
- Saúde e segurança;
- Gestão ambiental;
- Direitos Humanos (incluindo direitos laborais fundamentais);
- Desenvolvimento sustentável;
- Condições de trabalho (incluindo segurança e saúde, horas de trabalho, salários);
- Relações laborais;
- Envolvimento da comunidade, desenvolvimento e investimento;
- Envolvimento de diversas culturas e pessoas desfavorecidas e respeito pelas mesmas;
- Filantropia corporativa e voluntariado dos funcionários;
- Satisfação do cliente e adesão a princípios de concorrência leal;
- Medidas anti suborno e anticorrupção;
- Responsabilidade, transparência e relatórios de desempenho; e
- Relações com fornecedores, tanto para as cadeias de abastecimento nacionais como internacionais⁴².

³⁹ Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal Of Business Ethics*, 27(1-2), pp 149–160 - <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006445915026.pdf>

⁴⁰ Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), pp 153–168 - https://www.researchgate.net/publication/226961149_CSR_Practices_and_Corporate_Strategy_Evidence_from_a_Longitudinal_Case_Study

⁴¹ Malik, M. (2014). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), pp 419–438 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2051-9>

⁴² Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development.

Estas ações são comunicadas regularmente e representadas em relatórios anuais de RSC e em sites das empresas⁴³.

Tópico 3.3.3.3 Institucionalismo da RSC e Ética

O desenvolvimento e implementação da estratégia de responsabilidade social corporativa pode ser considerado como um processo de mudança organizacional ou como uma nova forma de organização e trabalho⁴⁴. O seu objetivo é alinhar a organização com as exigências dinâmicas do ambiente empresarial e social, identificando e gerindo as expectativas das partes interessadas.

Uma vez com a introdução de quaisquer novas iniciativas numa organização, a questão é como manter o ritmo. Consequentemente, existe o risco de que uma iniciativa que começou com entusiasmo não tenha continuidade na organização, especialmente neste contexto atualmente flexível⁴⁵. Para serem sustentáveis, as práticas de RSC devem ser efetivamente integradas (institucionalizadas) nas organizações. Portanto, essas práticas devem (1) ser vistas como parte integrante da cultura organizacional, (2) fazer parte da estratégia de longo prazo da organização, e (3) ser assimiladas ao processo de tomada de decisão dentro das organizações.

A documentação bibliográfica lista quatro forças motrizes para que as empresas iniciem um processo de RSC:

- RSC como instrumento de controlo de danos e riscos e de gestão da reputação;
- RSC como uma oportunidade de negócio;
- RSC como um produto da visão de um líder motivado eticamente;
- RSC como produto dos valores centrais de uma empresa⁴⁶.

A primeira etapa da institucionalização da RSC é traduzir os valores, visão ou declaração política de uma organização em compromissos, expectativas e diretrizes (por exemplo, código de conduta empresarial e código de ética). Assim, os objetivos gerais da organização podem ser desenvolvidos com a definição de metas e indicadores de desempenho⁴⁷.

⁴³ Belz, F.-M. & Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. 2 edition. Wiley, Chichester.

⁴⁴ Dawson, P. 2003. *Understanding Organisational Change: Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.

⁴⁵ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.

⁴⁶ Hugé, J., & Waas, T. (2011, November). Corporate social responsibility for sustainable development – reflections on theory, practice and on the role of government. *Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek 2007-2011*, 12-13.

⁴⁷ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.

É também essencial desenvolver uma estrutura que permita a integração da RSC de forma clara, através da definição das responsabilidades associadas à RSC. Por exemplo, é necessário⁴⁸:

- Nomear a pessoa responsável ou a comissão responsável pela implementação da RSC;
- Para melhorar a coordenação interoperacional;
- Introduzir as responsabilidades de RSC nas descrições das funções;
- Integrar critérios relacionados com a RSC ao nível do processo de avaliação do desempenho em matéria de recursos humanos;
- Recrutar pessoas com conhecimentos sobre a RSC e com as aptidões e competências adequadas;
- Desenvolver um mecanismo regulador para partilhar os problemas;
- Aumentar o conhecimento (associado à RSC) a nível organizacional;
- Estimular novas ideias;
- Aumentar a visibilidade da organização.

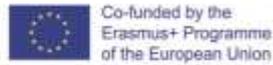
Exemplo de caso real: Patagonia's

Âmbito	#Brand #Environment
Valor Acrescentado	<p>A comercializar desde 1973, a Patagonia funciona eficazmente como uma empresa familiar (ainda são propriedade de seus cofundadores Yvon e Malinda Chouinard). Durante a maior parte da existência da empresa, eles têm estado na vanguarda dos esforços para conduzir a indústria do vestuário numa direção mais sustentável. Em 2014, de forma aparentemente contraintuitiva, a empresa anunciou a dissolução de seu departamento de sustentabilidade, com a intenção, nas palavras do CEO da Patagonia, Rick Ridgeway, de "integrar pensamento inovador de sustentabilidade, valores e metas em cada funcionário", fazendo da sustentabilidade a responsabilidade de cada membro do pessoal em todos os departamentos da empresa. Ao libertar a responsabilidade social corporativa dos muros do departamento de RSC & Sustentabilidade, a Patagonia envolve todos os funcionários na redução da pegada ambiental da empresa.</p> <p>Fonte de Informação: Página web da Patagonia. Nov 2019</p>
Informação Adicional	https://www.patagonia.com/the-activist-company.html

⁴⁸ Idem

3.3.4 Sugestões de Leitura

- Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), pp 511–525 - <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x>
- Graafland, J.J. and Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377-396.
- Kalyar, M. N., Rafi, N. & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), pp 495–505.
- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), pp 33–47.
- Belz, F.-M. & Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. 2 edition. Wiley, Chichester.
- Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), pp 153–168 - https://www.researchgate.net/publication/226961149_CSR_Practices_and_Corporate_Strategy_Evidence_from_a_Longitudinal_Case_Study
- Malik, M. (2014). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), pp 419–438 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2051-9>
- SomSekhar Bhattacharyya Arunditya Sahay Ashok Pratap Arora Abha Chaturvedi, (2008), "A toolkit for designing firm-level strategic corporate social responsibility (CSR) initiatives", *Social Responsibility Journal*, Vol. 4 Iss 3 pp. 265 – 282.
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal Of Business Ethics*, 27(1-2), pp 149–160 - <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006445915026.pdf>
- Sprinkle, G. B. & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), pp 445–453 - https://www.academia.edu/8459306/The_Benefits_and_Costs_of_Corporate_Social_Responsibility_PDF
- Jacquie L'Etang, Jairo Lugo-Ocando and ZetiAzreen Ahmad(2011) Corporate Social Responsibility, Power and Strategic Communication in *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* edited by Øyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett, and Steve May.



-
- Aras G & Crowther D (2008); The social obligation of corporations; Journal of Knowledge Globalisation 1 (1), 43-59
 - Bhattacharya C B & Sen S (2004); Doing Better at Doing Good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review, 47(1): 9-24
 - Fisher, J. (2004) Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, Journal of Business Ethics 52: 391–400.
 - Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development.

3.3.5 Questionário

Questionário de Autoavaliação

1. A orientação da cultura organizacional tem uma influência significativa sobre as atividades de RSC da empresa. (selecione a opção mais adequada)
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

2. As atividades de RSC são comunicadas regularmente pelas empresas através de: (selecione todas as que se aplicam)
 - a. Relatórios Anuais
 - b. Pagina web da empresa
 - c. Blogs
 - d. Páginas das Redes Sociais

3. A primeira etapa da institucionalização da RSC consiste em: (selecione a opção mais adequada)
 - a. Brainstorming para atividades de RSC com valor
 - b. Criação de diretrizes internas e códigos de conduta
 - c. Desenvolver objetivos organizacionais
 - d. Definição de metas específicas e indicadores de desempenho

4. Entre as principais responsabilidades associadas à RSC, temos: (selecione todas as que se aplicam)
 - a. Nomear a pessoa ou comissão responsável pela implementação de atividades de RSC
 - b. Melhorar o espírito de equipa
 - c. Brainstorming de novas ideias de atividades de RSC
 - d. Desenvolver novos mecanismos e procedimentos para aumentar a produtividade

-
5. Entre as forças motrizes do processo de iniciação da RSC, a documentação bibliográfica inclui: (selecione todas as que se aplicam)
- a. RSC como uma oportunidade de negócio
 - b. RSC como instrumento de RP
 - c. RSC como forma de atrair críticas positivas online
 - d. RSC como um produto dos valores centrais de uma empresa

Unidade 3.4 Implementar e avaliar a RSC

3.4.1 Introdução

O compromisso com a RSC aumentou nos últimos anos, o que trouxe uma nova luz sobre as obrigações de RSC e a forma como as organizações trabalham com estas questões. Muitas vezes, na prática, há uma diferença significativa entre as intenções da RSC e a sua implementação real. Isto pode ser explicado pelo facto de a RSC ser por vezes vista como uma necessidade e de ser complementar em vez de fundamental para a estratégia central de uma organização.

3.4.2 Breve descrição

Conhecimentos	Aptidões	Competências
No final da unidade, o formando irá:	No final da unidade, o formando será capaz de:	No final da unidade, o formando adquirirá a responsabilidade e autonomia para:
<ul style="list-style-type: none"> - Explicar as normas internacionais utilizadas para definir e implementar a RSC; - Descrever como medir o desempenho da RSC e como avaliar a RSC. Informar sobre o desempenho da RSC; - Compreender o conceito de materialidade na RSC e o processo de elaboração de relatórios de RSC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o impacto da implementação da RSC na cultura corporativa, particularmente no que diz respeito às questões sociais; - Analisar o desempenho da RSC na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar as Normas Internacionais para definir e implementar a RSC; - Utilizar os resultados do relatório de desempenho da RSE para melhorar as responsabilidades da organização para com os clientes e para criar uma vantagem competitiva.

3.4.3 Conteúdo da Unidade

Tópico 3.4.3.1 Normas Internacionais na definição e implementação da RSC

As atividades comerciais realizadas pelas organizações são descritas, facilitadas e limitadas por lei. O cumprimento legal das normas internacionais mínimas associadas à proteção ambiental e laboral representa o princípio fundamental das políticas de RSC.

A Carta do Trabalho Internacional, ratificada em abril de 1919 no âmbito do Pacto de Paz de Paris, define claramente os princípios relativos à proteção dos direitos e interesses dos trabalhadores. A Convenção Internacional do Trabalho já refletia a maioria destes princípios. Em 1944, a Organização Internacional do Trabalho ratificou a Declaração de Filadélfia (Filadélfia - EUA), redefinindo os objetivos e princípios da luta pelos direitos e interesses dos trabalhadores⁴⁹.

As legislações nacionais e as organizações internacionais também levantaram e destacaram o problema e a importância da responsabilidade social das organizações (Tully, 2005). Os esforços mais desenvolvidos a nível mundial em matéria de RSC são realizados na Europa, principalmente devido à forte regulamentação e campanhas.

Exemplo de caso real: EURATEX. A RSC em cadeias de fornecimento sustentáveis.

Âmbito	#Sustainable Supply Chain #Alliances #Industrials
Valor Acrescentado	<p>EURATEX (Principal Associação Industrial Têxtil da Europa) apoia iniciativas empresariais relevantes para a devida diligência e participa nos esforços das instituições europeias e organizações internacionais, para melhorar a sustentabilidade e promover uma conduta empresarial responsável na cadeia de fornecimento de vestuário europeia e mundial. Além disso, a EURATEX aprofunda temas como: rastreabilidade, normas técnicas, pegada ambiental do produto, risco RSC, política química, economia circular, energia e alterações climáticas.</p>  <p>Fonte de Informação e Imagem: Página web da EURATEX. Nov 2019</p>
Informação adicional	https://euratex.eu/sustainable-businesses/sustainable-supply-chains/

⁴⁹ Kai C., (2004), On Legal Nature of Corporate Social Responsibility, Right to Defence, and Corporate Social Responsibility (Dialogue Seminar), Beijing, China, 1-16.

Alguns dos instrumentos e iniciativas internacionais de RSC mais reconhecidos e utilizados, bem como algumas das abordagens inovadoras que surgiram a nível nacional, são os seguintes:

- AA1000;
- As Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI);
- British Standard on Sustainability Management, BS 8900;
- ISO 26000;
- ISO 45001 - Saúde e Segurança no Trabalho.

A Organização Internacional do Trabalho desenvolveu quatro convenções laborais fundamentais que são vistas de modo geral como o padrão mínimo para a responsabilidade social. Com base nestas, foram desenvolvidos códigos de conduta para "ajudar os retalhistas e as marcas de vestuário a reconhecerem a sua responsabilidade para com os trabalhadores das suas cadeias de fornecimento"⁵⁰. Os códigos são frequentemente desenvolvidos pela própria empresa e descrevem os direitos básicos dos trabalhadores e as normas mínimas e, normalmente, existem dois tipos de códigos gerais, os voluntários e os obrigatórios.

Em maio de 2012, o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), em colaboração com a Iniciativa Nórdica Limpa e Ética (NICE), anunciou o lançamento de sua primeira iniciativa sectorial, um código de conduta para a indústria do vestuário. O código foi desenvolvido para se alinhar com os dez princípios do UNGC, mas com conteúdos adicionais específicos para a indústria do vestuário (NICE, 2012).

Embora os desenvolvimentos destes códigos sejam voluntários, o seu cumprimento pelos fornecedores é obrigatório para algumas marcas como a Levi's, H&M, Nike e Adidas.

Tópico 3.4.3.2 Processo de implementação da RSC

Se a RSC deve contribuir para mudar o *modus operandi* de uma empresa, é seguro dizer que precisa de ser mais do que um compromisso, portanto deve ser, acima de tudo, uma estratégia geral. Embora existam muitos instrumentos para apoiar uma estratégia de RSC nas empresas, são todos basicamente de apoio a sistemas de gestão. Um sistema de gestão consiste em acordos e métodos, responsabilidades e procedimentos interligados de uma empresa e da sua estrutura organizacional, de modo a assegurar uma gestão planeada e sistemática bem como a melhoria dos processos da empresa⁵¹.

Uma estratégia de RSC é um roteiro para prosseguir em questões de RSC. Define a direção e o âmbito da empresa a longo prazo no que diz respeito à RSC, permitindo que a empresa seja bem-sucedida utilizando os seus recursos dentro do seu ambiente único para responder

⁵⁰ Fletcher, K. (2008). Sustainable fashion & textiles. London, UK: Earthscan, p. 58.

⁵¹ Hugé, J., & Waas, T. (2011, November). Corporate social responsibility for sustainable development – reflections on theory, practice and on the role of government. Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek 2007-2011, 12-13.

às necessidades do mercado e satisfazer as expectativas das partes interessadas. Também é importante entender que uma implementação bem-sucedida da RSC é um processo de longo prazo que requer criatividade e planeamento cuidadoso.

Para estabelecer a base da sua estratégia de RSC, as empresas desenvolvem compromissos prescritivos - tipicamente assumindo a forma de códigos de conduta e normas - estabelecem mudanças de comportamento específicas para as quais a empresa concorda em esforçar-se. Uma empresa pode optar por: desenvolver o seu código de conduta, ou assinar o código ou norma sectorial existente, ou algum outro instrumento existente.

O uso de códigos de conduta voluntários desenvolvidos pela empresa, como ferramenta de RSC na indústria do vestuário, está a crescer, demonstrando um maior compromisso com a sustentabilidade por parte das organizações ativas no sector.

A chave para uma implementação bem-sucedida é, segundo a Raps, uma visão integrada do processo de implementação⁵².

Para superar e melhorar as dificuldades na implementação de qualquer tipo de estratégia, Raps (2005) compilou uma lista de verificação de dez pontos críticos:

- Compromisso da administração de topo
- Envolvimento de conhecimentos valiosos de gestores intermédios;
- Comunicação aberta e constante nos dois sentidos;
- Ponto de vista integrador - estrutura organizacional, aspetos culturais e a perspetiva dos recursos humanos;
- Clara atribuição de responsabilidades;
- Medidas preventivas contrabarreiras;
- Dar ênfase às atividades de trabalho em equipa;
- Respeitar as diferentes características dos indivíduos;
- Tirar partido dos instrumentos de implementação de apoio;
- Calcular o tempo de reserva para incidentes inesperados.

Quadro de Implementação da RSC

Um quadro de implementação de RSC bem concebido integra a tomada de decisões económicas, sociais e ambientais em toda a empresa - desde o conselho de administração até aos funcionários da linha da frente e parceiros da cadeia de fornecimento - e está, portanto, intimamente ligado a uma gestão empresarial eficaz.

Como a implementação da RSC não sai de um método de "one size fits all", cada empresa tem seus atributos e circunstâncias exclusivas que afetam a empresa. Apesar disso, há um valor significativo na implementação da RSC de forma sistemática, de acordo com os valores

⁵² Raps A. (2005) Strategy Implementation – an Insurmountable Obstacle? Handbook of Business Strategy. [Online] 6 (1), p. 141-146.

centrais das empresas, a cultura empresarial, o ambiente e as principais atividades empresariais⁵³.

Hohnen descreve uma estrutura de implementação de RSC bem desenhada, dividindo o processo em quatro partes: Planear, Fazer, Verificar e Melhorar.



Figura 4. Quadro de Implementação da RSC (Hohnen, 2007)

A primeira parte, **Planear**, inclui o processo de desenvolvimento de uma estratégia exclusiva de RSC dentro da organização. Aqui é importante comunicar dentro da organização a todos os níveis e obter o apoio do CEO, da administração de topo e dos funcionários.

Na segunda parte do processo de implementação, **Fazer**, os compromissos de RSC devem ser em primeiro lugar desenvolvidos e posteriormente implementados. Nesta parte é essencial que os colaboradores se envolvam ativamente no processo, isto é parcialmente feito através da preparação e implementação da estratégia de RSC com a participação dos trabalhadores e através de formação contínua em RSC.

Depois desta parte segue a terceira parte que é **Verificar**. Nesta parte é relevante monitorizar, reportar e medir o progresso da estratégia de RSC implementada, dentro da organização e envolver as principais partes interessadas para obter feedback.

A última parte do processo de implementação da RSC, **Melhorar**, enfatiza a importância da avaliação e da identificação de oportunidades de melhoria.

⁵³ Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development.

Quadro detalhado de implementação da RSC		
Quando? (Fase conceptual)	O Quê? (Delineação de tarefas)	Como? (Pontos de verificação na jornada)
Planear 	1. Conduzir uma avaliação de RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir uma equipa de liderança em RSC; • Desenvolver uma definição operacional de RSC; • Identificar os requisitos legais; • Rever documentos corporativos, processos e atividades, e capacidade interna; e • Identificar e envolver as principais partes interessadas
	2. Desenvolver uma estratégia de RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Criar apoio junto do CEO, da alta administração e dos funcionários; • Pesquisar o que os outros estão a fazer e avaliar o valor dos instrumentos de RSC reconhecidos; • Preparar uma matriz de ações de RSC propostas; • Elaborar ideias para prosseguir e o caso de negócios para as mesmas; e • Decidir sobre a direção, abordagem, limites e áreas de foco.
Fazer 	3. Desenvolver compromissos de RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um levantamento dos compromissos de RSC; • Conversar com as principais partes interessadas; • Criar um grupo de trabalho para desenvolver os compromissos; • Elaborar um anteprojecto; e • Consultar as partes interessadas afetadas.
	4. Implementar os compromissos de RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma estrutura integrada de tomada de decisões de RSC; • Elaborar e implementar um plano de negócios de RSC; • Estabelecer metas mensuráveis e identificar medidas de desempenho; • Envolver colaboradores e outros a quem se aplicam os compromissos de RSC; • Conceber e conduzir formação em RSC; • Estabelecer mecanismos para lidar com comportamentos problemáticos; • Criar planos de comunicação interna e externa; e • Tornar públicos os compromissos.
Quadro detalhado de implementação da RSC		
Verificar 	5. Certificar e informar o progresso	<ul style="list-style-type: none"> • Medir e assegurar o cumprimento; • Envolver as partes interessadas; e • Reportar o desempenho, interna e externamente.
Melhorar 	6. Avaliar e melhorar	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho; • Identificar oportunidades de melhoria; • Envolver as partes interessadas.

Verificação cruzada: Um ciclo concluído

• Voltar ao plano e iniciar o próximo ciclo.

Tópico 3.4.3.3 Avaliação de desempenho RSC

Para todas as organizações, a questão da sua gestão depende da capacidade de medir o desempenho e depois avaliar e reportar esse desempenho, e este aspeto é igualmente válido quando estamos a discutir atividades de RSC, porque a RSC é, em última análise, a melhoria do desempenho. Como tal, os relatórios, a verificação e a segurança são ferramentas importantes para medir se a mudança realmente ocorreu, dando às partes interessadas uma oportunidade de ver o quão bem a empresa está a cumprir os seus compromissos e quais os efeitos que isso tem.

O processo de avaliação baseia-se na medição, verificação e comunicação das questões mais críticas para melhorar o programa de RSC. Ao estabelecer metas mensuráveis e identificar o desempenho, o processo de implementação será mais eficaz e correto⁵⁴.

Os principais objetivos associados ao processo de avaliação são⁵⁵:

- Determinar a (1) eficácia das práticas de RSC, e (2) fatores perturbadores;
- Desenvolver soluções relevantes para os problemas associados com a integração organizacional das práticas de RSC;
- Exploração e análise das barreiras para uma integração bem-sucedida da RSC e do que pode ser mudado para as superar;
- Revisão dos objetivos existentes e desenvolvimento de novos objetivos, se necessário.

Relatórios de RSC

Reportar é comunicar com as partes interessadas sobre a gestão e o desempenho económico, ambiental e social de uma empresa. Quando bem feito, os relatórios devem abordar como as tendências sociais estão a afetar a empresa e, por sua vez, como as operações da empresa estão a afetar a sociedade. Como tal, os relatórios podem demonstrar a motivação e disposição da empresa para se posicionar num contexto mais amplo.

A utilização de relatórios como meio de comunicação das ações e iniciativas de sustentabilidade de uma corporação tem crescido nos últimos anos, pois, em meados dos anos 90, apenas um pequeno número de empresas relatou outros aspetos de seu desempenho para além das questões financeiras. Em 2006, mais de dois terços das

⁵⁴ Haslin, A. H and Ochoa, D. J. (2008) Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility. Organizational Dynamics.

⁵⁵ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. Journal of Business Ethics, 87, 71–89.

empresas da Fortune "Global 250" já reportavam sobre políticas e atividades sociais e ambientais.

A decisão de relatar os esforços de RSC pode ter os mesmos vetores que os relatórios financeiros, já que a divulgação de informações sobre o desempenho financeiro mantém relações saudáveis entre as partes interessadas⁵⁶. Embora os relatórios de RSC possam ser benéficos no que diz respeito às relações com as partes interessadas, os relatórios de RSC e as práticas de apresentação de relatórios são essencialmente voluntárias, uma vez que muito poucas regiões geográficas têm uma regulamentação sobre as práticas de apresentação de relatórios de RSC e de apresentação de relatórios.

Um grande e crescente número de organizações em todo o mundo reportam agora utilizando as Diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI)⁵⁷, ou utilizam a estrutura de Responsabilidades de Garantia e algumas empresas utilizam ambos os instrumentos.

A Global Reporting Initiative (GRI), que foi lançada pela primeira vez em 2000, é a estrutura mais comum e mais utilizada para fornecer orientações sobre a divulgação do desempenho em RSC.

A estrutura destaca o conteúdo principal para a elaboração de relatórios e a orientação sobre como relatar. A GRI tentou preencher um vazio que atormentou as tentativas anteriores de divulgar informações sobre esforços ambientais e sociais, tais como falta de uniformidade, consistência e comparabilidade, e assim, a GRI desenvolveu uma estrutura que segue a abordagem dos princípios contábilísticos geralmente aceites (GAAP) para a apresentação de relatórios financeiros⁵⁸.

Para remediar a abordagem de tamanho único, o GRI desenvolveu suplementos sectoriais específicos e lançou uma versão piloto específica para a indústria do vestuário e calçado. Neste suplemento, o Suplemento do Sector do Vestuário e Calçado (AFSS) da GRI fornece uma definição de relatório de RSC como uma "prática de medir, divulgar e ser responsável pelo desempenho organizacional enquanto se trabalha para o objetivo de desenvolvimento sustentável...fornece uma representação equilibrada e racional do desempenho de sustentabilidade da organização relatora...contribuições positivas e negativas"⁵⁹.

A GRI é uma organização sem fins lucrativos reconhecida pela ONU, criada para fornecer orientação às organizações sobre as atividades de divulgação e apresentação de relatórios corporativos. As Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI, desenvolvidas por várias partes interessadas, fornecem às organizações e partes interessadas uma estrutura comparável e de aplicação universal para a compreensão das informações divulgadas.

⁵⁶ Sutantoputra, A. W. (2009). Social disclosure rating system for assessing firms' CSR reports. *Corporate Communication: An International Journal*, 14 (1), 34-48.

⁵⁷ <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

⁵⁸ Sherman, R. W. (2009). The Global Reporting Initiative: What value is added? *International Business & Economics Research Journal*, 8 (5), 9-22.

⁵⁹ http://www.reportingcsr.org/force_document.php?fichier=document_136.pdf&fichier_old=Apparel

Originário do contexto dos relatórios financeiros, o conceito de materialidade tem sido aplicado e tem contribuído para o relato da sustentabilidade, através da identificação, seleção e priorização de questões de sustentabilidade com impactos significativos⁶⁰.

O GRI considera a materialidade como um princípio crucial para decidir que questões e indicadores incluir, omitir e enfatizar nos relatórios de sustentabilidade. A última versão do G4 enfatiza bastante os princípios subjacentes de inclusividade, materialidade e integralidade como o faz na lista de questões de divulgação padrão. "As informações de um relatório devem abranger tópicos e indicadores que reflitam os impactos económicos, ambientais e sociais significativos da organização ou que possam influenciar substancialmente as avaliações e decisões das partes interessadas".

Como a materialidade é um termo chave utilizado nos atuais relatórios de sustentabilidade corporativa, espera-se que as empresas escolham as questões mais materiais para os seus desafios de sustentabilidade e que ajam e divulguem de acordo.

Exemplo de caso real: Índice de Transparência da Moda

Âmbito	#Sustainable benchmark #Ranking #Brands #third sector
Valor Acrescentado	<p>Índice de Transparência da Moda - O Índice de Transparência da Moda utiliza uma metodologia de classificação para avaliar a divulgação pública das marcas em cinco áreas-chave, incluindo: políticas e compromissos, governação, rastreabilidade da cadeia de fornecimento, avaliação e remediação de fornecedores, e novas "questões de destaque" que abrangem a igualdade de género, trabalho decente, ações climáticas e consumo e produção responsáveis.</p> <p>Fonte de Informação: Página web da Fashion revolution. Nov 2019</p>
Informação adicional	https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashion_transparency_index_2019?e=25766662/69342298

Exemplo de caso real: RobecoSAM - Índice de Sustentabilidade Dow Jones

Âmbito	#Sustainable benchmark #Rankings #Brands #Investors
Valor	O Índice RobecoSAM utiliza uma metodologia de classificação para avaliar

⁶⁰ Zhou, Y 2012, 'Materiality approach in sustainability reporting: applications, dilemmas, and challenges', in JA Seijas & MPV Tato (eds), *Proceedings 1st World Sustainability Forum*, Basel, Switzerland, 1-30 November 2011, MDPI, Basel, Switzerland

Acrescentado	<p>a divulgação pública das marcas em três dimensões: social, económica e ambiental. Inclui: análise das partes interessadas, saúde e segurança, violações dos direitos humanos e do direito do trabalho, e enorme impacto ambiental negativo na cadeia de fornecimento, as empresas estão sob pressão para aumentar a transparência em todas as camadas das suas operações. Os líderes de sustentabilidade do sector integram as considerações ambientais em todo o processo do ciclo de vida, desde o design do produto e o aprovisionamento de matérias-primas em primeiro lugar até à reciclagem de produtos usados em segundo lugar.</p> <p>Fonte de Informação: Página web da Robecosam</p>
Informação adicional	<p>https://yearbook.robecosam.com/fileadmin/Files/Industries/Textiles_Apparel_Luxury_Goods.pdf</p>

3.4.4 Sugestões de Leitura

- Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development.
https://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
- The GRI Sustainability Reporting Cycle: A handbook for small and not-so small organizations -
<https://www.globalreporting.org/services/preparation/Publications/Pages/e-shop.aspx>
- Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), pp 511–525 - <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x>
- Graafland, J.J. and Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377-396.
- Kalyar, M. N., Rafi, N. & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), pp 495–505.
- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), pp 33–47.
- Belz, F.-M. & Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. 2 edition. Wiley, Chichester.
- Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), pp 153–168 - https://www.researchgate.net/publication/226961149_CSR_Practices_and_Corporate_Strategy_Evidence_from_a_Longitudinal_Case_Study
- Malik, M. (2014). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), pp 419–438 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2051-9>
- SomSekhar Bhattacharyya Arunditya Sahay Ashok Pratap Arora Abha Chaturvedi, (2008), "A toolkit for designing firm-level strategic corporate social responsibility (CSR) initiatives", *Social Responsibility Journal*, Vol. 4 Iss 3 pp. 265 – 282.
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal Of Business Ethics*, 27(1-2), pp 149–160 - <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006445915026.pdf>
- Sprinkle, G. B. & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), pp 445–453 - https://www.academia.edu/8459306/The_Benefits_and_Costs_of_Corporate_Social_Responsibility_PDF

-
- Jacquie L'Etang, Jairo Lugo-Ocando and ZetiAzreen Ahmad(2011) Corporate Social Responsibility, Power and Strategic Communication in The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility edited by Øyvindhlen, Jennifer L. Bartlett, and Steve May.
 - Fisher, J. (2004) Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, Journal of Business Ethics 52: 391–400.
 - Corporate social responsibility (CSR) in different countries - <https://www.transparenthands.org/corporate-social-responsibility-csr-in-different-countries/>
 - 10 Examples of Exemplary CSR Initiatives - <https://www.prezly.com/academy/relationships/corporate-social-responsibility/10-examples-of-exemplary-csr-initiatives>

3.4.5 Questionário

Questionário de Autoavaliação

1. A estratégia de RSC de uma empresa visa identificar o seguinte: (selecione todas as que se aplicam)
 - a. As partes interessadas e as suas perspetivas e interesses
 - b. As atividades de RSC realizadas pela concorrência
 - c. As áreas prioritárias específicas

2. Na criação dos seus códigos de conduta, as empresas podem escolher: (selecione todos os que se aplicam)
 - a. Desenvolver o seu código de conduta
 - b. Pedir emprestado o código de conduta de outra empresa
 - c. Assinar um código sectorial existente

3. Entre os principais objetivos do processo de avaliação da RSC estão: (selecione todos os que se aplicam)
 - a. Desenvolver soluções relevantes para os problemas associados com a integração organizacional das práticas de RSC
 - b. Para sancionar as pessoas responsáveis pelos erros encontrados
 - c. Para rever os objetivos atuais e desenvolver novos, se necessário
 - d. Para superar os concorrentes

4. Quem é responsável pelas Normas para o "Comércio Ético"? (selecione a opção mais adequada)
 - a. Organização Mundial do Comércio
 - b. Banco Mundial
 - c. Comissão da UE
 - d. Organização Internacional do Trabalho (OIT)

-
5. A estrutura do processo de implementação da RSC está dividida nas seguintes partes: (selecione a opção mais adequada)
- a. Planear, Fazer, Verificar e Melhorar
 - b. Fazer, Planear, Verificar, Mudar
 - c. Planear, Avaliar, Implementar, Mudar
 - d. Planear, Fazer, Verificar, Mudar

Unidade 3.5 Legislação de Saúde e Segurança no Trabalho para o Sector Têxtil

3.5.1 Introdução

Os Recursos Humanos são fundamentais para o sucesso de uma empresa e as organizações fazem constantemente esforços para melhorar as condições de trabalho e motivar os seus colaboradores.

Em termos de prevenção e em conexão com o órgão legislativo de SST, a RSC pode ser concebida como um compromisso voluntário que supera a legislação nacional e europeia, visando assegurar que os trabalhadores beneficiem de padrões mais elevados de saúde e segurança no trabalho e melhores condições de trabalho no seu todo.

3.5.2 Breve descrição

Conhecimentos	Aptidões	Competências
No final da unidade, o formando irá:	No final da unidade, o formando será capaz de:	No final da unidade, o formando adquirirá a responsabilidade e autonomia para:
<ul style="list-style-type: none"> - Explicar a legislação europeia e nacional em matéria de saúde e segurança; - Discutir equipamentos de segurança na indústria têxtil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar os métodos mais apropriados para consciencializar a equipa de trabalho sobre a importância da SST na redução dos riscos; - Adaptar-se a situações de emergência (situações difíceis). 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a legislação nacional e europeia de SST na organização; - Aplicar as medidas adequadas nas situações de emergência (situações difíceis).

3.5.3 Conteúdo da Unidade

Tópico 3.5.3.1 Legislação Nacional e Europeia em matéria de Saúde e Segurança

A Saúde e Segurança no Trabalho é uma disciplina ampla que lida com:

- A promoção e manutenção do melhor nível de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores;
- A prevenção de reformas com base em problemas de saúde causados pelas condições de trabalho;
- A proteção dos trabalhadores contra riscos adversos à saúde;

- A adaptação do ambiente profissional às capacidades fisiológicas e psicológicas dos trabalhadores⁶¹.

Ao mesmo tempo, a RSC pode fornecer o enquadramento para ligar a saúde, segurança e bem-estar no trabalho a outros aspetos relevantes como, por exemplo⁶²:

- Recursos Humanos;
- Equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar;
- Outros direitos fundamentais;
- Questões ambientais;
- Segurança e saúde pública (incluindo a segurança dos produtos);
- Rentabilidade e produtividade.

O Artigo 153 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia confere autoridade à UE para adotar diretrizes no campo da Segurança e Saúde no Trabalho. A Diretiva-Quadro, com seu amplo campo de aplicação, e outras diretrizes centradas em aspetos específicos da Segurança e Saúde no Trabalho são os fundamentos da legislação europeia sobre Segurança e Saúde no Trabalho.

A diretiva foi transposta para a legislação de todos os Estados-Membros, a fim de estabelecer os padrões mínimos.

Estas diretivas têm a mesma abordagem de prevenção/avaliação de risco, seguida de medidas de prevenção com base nos seguintes princípios comuns de prevenção:

- Prevenção de riscos;
- Avaliar os riscos que não podem ser evitados;
- Combater os riscos na origem;
- Adaptar o trabalho ao indivíduo;
- Mudar para o progresso técnico, substituindo o perigoso pelo não-perigoso ou menos perigoso;
- Desenvolver uma política coerente de prevenção global;
- Dar prioridade às medidas de proteção coletiva ao invés das medidas de proteção individual;
- Dar instruções adequadas aos trabalhadores.

Diretiva 2009/104/CE - utilização de equipamentos de trabalho⁶³

A diretiva sobre a "utilização de equipamentos de trabalho" abrange os requisitos mínimos de Segurança e Saúde para a utilização de equipamentos de trabalho, pelos trabalhadores no seu local de trabalho. Enumerando as obrigações das entidades patronais para adotar

⁶¹ Reese, C.D., Occupational Health and Safety Management. Lewis Publishers, New York, (2003).

⁶² Boix, P., Gil, J.M., Rodrigo, F., Prioridades estratégicas en salud laboral desde el punto de vista de los profesionales. Observatorio de Salud Laboral, (2006).

⁶³ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/3>

todas as medidas e assim garantir a segurança dos equipamentos de trabalho colocados à disposição dos trabalhadores e fornecer-lhes informações adequadas e compreensíveis (por exemplo, instruções escritas) sobre os equipamentos de trabalho. Em detalhe: as condições de utilização; as situações anormais previsíveis; e qualquer conclusão adicional resultante de experiências anteriores. Os trabalhadores devem ser sensibilizados para os perigos relevantes para eles. O empregador deve assegurar que os trabalhadores recebam formação adequada, incluindo riscos e formação específica sobre equipamentos de risco específico. Os anexos da Diretiva incluem:

- Anexo I - Requisitos mínimos
- Anexo II - Disposições relativas à utilização de equipamentos de trabalho
- Anexo III - Diretiva revogada com suas sucessivas adendas & Lista de datas limite para transposição para a legislação nacional
- Anexo IV - Tabela de Correlação

Outros documentos da Comissão Europeia sobre este tema:

- Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões sobre a aplicação prática das disposições das Diretivas 89/391 (Quadro), 89/654 (Locais de trabalho), 89/655 (Equipamentos de trabalho), 89/656 (Equipamentos de proteção individual), 90/269 (Movimentação manual de cargas) e 90/270 (Equipamento com ecrã);
- Avaliação da aplicação prática das Diretivas de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) da UE nos Estados-Membros da UE - Diretiva relativa aos requisitos mínimos de segurança e saúde para a utilização de equipamentos de trabalho pelos trabalhadores no trabalho (2017).

Diretiva 92/58/CEE - Sinalização de Segurança e/ou de Saúde⁶⁴

A presente Diretiva estabelece os requisitos mínimos para a sinalização de segurança e/ou de saúde no trabalho, indicando que as entidades patronais devem prever ou garantir a existência de sinalização de segurança e/ou de saúde quando os riscos não possam ser evitados ou reduzidos e, ainda, que os trabalhadores e os seus representantes devem ser informados de todas as medidas tomadas relativamente à sinalização de segurança e de saúde no trabalho e devem receber instruções adequadas sobre essa sinalização.

Os anexos que descrevem as especificações técnicas da sinalização de segurança e saúde são adaptados à luz das diretivas posteriores e do progresso técnico no campo da sinalização de segurança e saúde no trabalho.

Os Estados-Membros podem especificar - dentro de certos limites - medidas alternativas para substituir os sinais e sinalizações que proporcionem o mesmo nível de proteção.

⁶⁴ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/9>

Os anexos desta Diretiva fornecem informações detalhadas sobre os requisitos mínimos para todos os sinais de segurança e saúde:

- Anexo I: Requisitos mínimos gerais relativos à sinalização de segurança e/ou de saúde no trabalho;
- Anexo II: Requisitos mínimos gerais relativos aos painéis de sinalização;
- Anexo III: Requisitos mínimos para a sinalização em contentores e tubagens;
- Anexo IV: Requisitos mínimos para a identificação e localização do equipamento de combate a incêndios;
- Anexo V: Requisitos mínimos para a sinalização utilizada para obstáculos e locais perigosos e para a marcação de vias de circulação;
- Anexo VI: Requisitos mínimos para os sinais luminosos;
- Anexo VII: Requisitos mínimos para a sinalização acústica;
- Anexo VIII: Requisitos mínimos para a comunicação verbal;
- Anexo IV: Requisitos mínimos para os sinais manuais.

Diretiva 89/656/CEE - utilização de equipamentos de proteção individual⁶⁵

A presente Diretiva estabelece requisitos mínimos para os equipamentos de proteção individual (EPI) utilizados pelos trabalhadores no trabalho e as obrigações das entidades patronais quanto ao fato de os equipamentos de proteção individual terem de cumprir as disposições comunitárias relevantes em matéria de projeto e fabricação no que diz respeito à segurança e saúde. De acordo com a Diretiva, todos os equipamentos de proteção individual devem:

- Ser apropriados para os riscos envolvidos, sem que por si só levem a qualquer aumento de risco;
- Corresponder às condições existentes no local de trabalho;
- Ter em conta as exigências ergonómicas e o estado de saúde do trabalhador;
- Ajustar-se corretamente ao utilizador após qualquer ajuste necessário.

O empregador deve fornecer gratuitamente o equipamento adequado e deve garantir que este se encontra em boas condições de funcionamento e higiene.

Quando houver mais de um risco que obrigue um trabalhador a usar simultaneamente mais do que um equipamento de proteção individual, esse equipamento deve ser compatível. Os equipamentos de proteção individual são, em princípio, destinados a uso pessoal. Se as circunstâncias exigirem o uso de equipamento de proteção individual por mais que uma pessoa, devem ser tomadas medidas apropriadas para garantir que tal utilização não crie qualquer problema de saúde ou higiene para os diferentes utilizadores. Antes de escolher o equipamento de proteção individual, a entidade patronal deve avaliar se este satisfaz os requisitos da presente Diretiva.

⁶⁵ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/4>

Os Estados-Membros devem assegurar que sejam estabelecidas regras gerais para a utilização de equipamento de proteção individual e/ou que cubram os casos e situações em que a entidade patronal deve fornecer esse equipamento. Devem ser previamente consultadas as organizações patronais e de trabalhadores.

O empregador deve organizar a formação e demonstrar a utilização de EPI. Os trabalhadores devem ser informados de todas as medidas a serem tomadas. A consulta e a participação terão lugar sobre as matérias abrangidas pela presente Diretiva.

Além disso, as disposições da **Diretiva 89/391/CEE** - "a Diretiva-Quadro" - são totalmente aplicáveis sem prejuízo de disposições mais restritivas e/ou específicas contidas na presente Diretiva. Os anexos da Diretiva incluem:

- Anexo I: Tabela de pesquisa de risco para a utilização de equipamentos de proteção individual;
- Anexo II: Lista não exaustiva de artigos de equipamento de proteção individual;
- Anexo III: Lista não exaustiva de atividades e sectores de atividade que podem exigir o fornecimento de equipamentos de proteção individual.

Diretiva 89/654/CEE - requisitos para o local de trabalho⁶⁶

A Diretiva estabelece os requisitos mínimos de segurança e saúde no local de trabalho. As obrigações gerais para o empregador referem-se a:

- As vias de circulação para as saídas de emergência e as próprias saídas são mantidas sempre desimpedidas;
- A manutenção técnica do local de trabalho e dos equipamentos e dispositivos é realizada o mais rapidamente possível;
- O local de trabalho e os equipamentos e dispositivos são regularmente limpos a um nível de higiene adequado;
- Os equipamentos e dispositivos de segurança destinados a prevenir ou eliminar riscos, são regularmente mantidos e verificados.

Além disso, as disposições da Diretiva 89/391/CEE - "a Diretiva-Quadro" - são plenamente aplicáveis sem prejuízo de disposições mais restritivas e/ou específicas contidas na presente Diretiva. Os anexos da Diretiva incluem:

- Anexo I (para os locais de trabalho utilizados pela primeira vez)
- Anexo II (para locais de trabalho já em utilização)

⁶⁶ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/2>

Tópico 3.5.3.2 Segurança dos equipamentos na Indústria Têxtil

A Indústria Têxtil é uma indústria de produção intensiva em mão-de-obra e tecnologicamente mais complexa de todas as indústrias, sendo um local de trabalho onde os trabalhadores estão expostos a diferentes riscos de segurança, como o pó de algodão, o ruído excessivo, acidentes e doenças.

A atividade mais intensiva de mão-de-obra no sector têxtil é a fabricação de vestuário. A Indústria Têxtil e do Vestuário são os únicos subsectores na UE-27 que empregam mais mulheres do que homens. Em 2007, a força de trabalho feminina representava 69,4% da mão-de-obra dos sectores têxtil, do vestuário e da confeção de couro e, no seu conjunto, é mais do dobro da média industrial (30,1%) (Eurostat, 2009).

A utilização de equipamentos de proteção individual (EPI) é uma das medidas mais importantes para proteger os trabalhadores da exposição a riscos profissionais. A utilização de EPI pelos trabalhadores é afetada por fatores sociodemográficos, comportamentais e de ambiente de trabalho.

Nas empresas têxteis, eles utilizam diferentes dispositivos de proteção para diferentes secções da produção. Por exemplo, precisam de usar uma máscara respiratória, luvas, óculos de proteção, calçado de proteção, no geral. Tampões para os ouvidos e máscara na secção de fiação, enquanto o colete refletor e o capacete são também utilizados na secção de engenharia.

Perigos e Riscos no Sector Têxtil

O sector têxtil contém muitos perigos e riscos para os trabalhadores, desde a exposição ao ruído e a substâncias perigosas até ao manuseamento manual e ao trabalho com maquinaria perigosa. Cada fase de processamento - desde a produção dos materiais até ao fabrico, acabamento, tingimento e embalagem - apresenta riscos para os trabalhadores, sendo alguns deles particularmente perigosos para a saúde das mulheres.

De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho Segurança e Saúde no Trabalho no Sector Têxtil⁶⁷, entre os perigos e riscos do sector têxtil podemos enumerar:

- **Distúrbios músculo-esqueléticos (DMEs)** - estes são os problemas de saúde mais comuns na Europa relacionados com o trabalho, com quase um em cada quatro trabalhadores a relatar dores nas costas e um em cada cinco a queixar-se de dores musculares. O manuseamento manual, o levantamento, a sustentação, a colocação no chão, o empurrar, o puxar, o carregar ou o movimento de uma carga, são as principais causas de lesões no sector têxtil. O manuseamento manual pode causar

⁶⁷ OSHA. Occupational Safety and Health in the Textiles Sector.
http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/E-fact_30_-_Occupational_safety_and_health_in_the_textiles_sector.pdf

perturbações cumulativas devido à deterioração gradual do sistema músculo-esquelético, como dores lombares, ou traumas agudos, como cortes ou fraturas devido a acidentes.

- **Exposição a agentes químicos** - muitos grupos diferentes de substâncias químicas são utilizados no sector têxtil, incluindo corantes, solventes, branqueadores óticos, agentes antirrugas, retardadores de chamas, metais pesados, pesticidas e agentes antimicrobianos. São utilizados na tinturaria, estamparia, acabamento, branqueamento, lavagem, limpeza a seco, tecelagem, corte/dimensionamento e fiação.
- **Exposição a poeiras e fibras** - a exposição dos trabalhadores a poeiras de materiais como seda, algodão, lã, linho, cânhamo, sisal e juta pode ocorrer durante a tecelagem, fiação, corte, descaroçamento e embalagem. A exposição a fibras e fios pode causar cancro nasal ou da bexiga.
- **Exposição a agentes biológicos** - em algumas atividades, como cardação e outras, os trabalhadores podem ser expostos a agentes biológicos como antrax, clostridium tetani (o agente causador do tétano) e coxiella burnetti (que causa a febre Q). A exposição a agentes biológicos pode resultar em alergias e distúrbios respiratórios.
- **Exposição a agentes físicos** - os trabalhadores podem ser expostos a ruído e vibrações, por exemplo, durante a tecelagem, fiação, costura, torção e corte. A exposição a ruídos altos pode resultar em lesões auditivas permanentes, tais como perda auditiva induzida pelo ruído e zumbido. A exposição a vibrações, especialmente em conjunto com fatores de risco para DMEs, pode levar a danos a longo prazo. Campos eletromagnéticos também podem ser encontrados em alguns locais de trabalho no sector têxtil.
- **Acidentes** no sector têxtil - o sector têxtil tem muitos perigos que podem causar lesões aos trabalhadores, desde o transporte no local de trabalho (empilhador), grandes equipamentos de trabalho e instalações perigosas, até ao risco de escorregar em ambientes de trabalho húmidos. Os trabalhadores que são atingidos por objetos, tais como peças de máquinas móveis e veículos, são uma causa significativa de ferimentos no sector. Existem também os riscos de incêndio e explosões, por exemplo, de instalações de aquecimento utilizadas para a geração de vapor.
- **Questões psicossociais** no sector têxtil - o stress relacionado com o trabalho tem sido sentido quando as exigências do ambiente de trabalho excedem a capacidade dos trabalhadores para lidar com elas ou controlá-las. O stress relacionado com o trabalho pode ser um problema em algumas áreas do sector têxtil, estando associado, por exemplo, ao trabalho repetitivo e de ritmo acelerado, e onde o trabalhador não tem qualquer influência sobre a forma como o trabalho é realizado.

Exemplo de caso real: ECHA, Pictogramas e Propriedades Perigosas

Âmbito	#Pictograms #ECHA
Valor Acrescentado	<p>A informação padronizada sobre propriedades perigosas é realmente importante para consumidores e trabalhadores.</p> <p>Estes pictogramas são aceites em todo o mundo e permitem obter informações claras sobre a gestão química e os riscos, de modo de obter facilmente informações sobre como utilizar e gerir diferentes substâncias e quais são os riscos a que os trabalhadores estão expostos.</p> <div data-bbox="491 658 1136 1440" style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px;">  </div> <p>Fonte de Informação e imagem: Página web da ECHA Europa</p>
Informação adicional	<p>https://echa.europa.eu/regulations/clp/clp-pictograms</p>

3.5.4 Sugestões de Leitura

- European Agency for Safety and Health at Work - <http://osha.europa.eu>
- Occupational safety and health in the textiles sector - http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/E-fact_30_-_Occupational_safety_and_health_in_the_textiles_sector.pdf
- Directive 2009/104/EC – use of work equipment <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/3>
- Directive 92/58/EEC - safety and/or health signs - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/9>
- Directive 89/656/EEC - use of personal protective equipment - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/4>
- Directive 89/654/EEC - workplace requirements - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/2>
- Regulation (EU) 2016/425 on personal protective equipment - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directive/regulation-eu-2016425-personal-protective-equipment>
- Occupational safety and health in the textiles sector - http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/E-fact_30_-_Occupational_safety_and_health_in_the_textiles_sector.pdf
- Getting started with health and safety in the textiles industry - <http://www.hse.gov.uk/textiles/getting-started.htm>
- European Agency for Safety and Health at Work - <http://osha.europa.eu>
- Occupational safety and health in the textiles sector - http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/E-fact_30_-_Occupational_safety_and_health_in_the_textiles_sector.pdf
- C155 - Occupational Safety and Health Convention, 1981 (No. 155) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155
- R164 - Occupational Safety and Health Recommendation, 1981 (No. 164) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312502:NO
- C187 - Promotional Framework for Occupational Safety and Health Convention, 2006 (No. 187) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312332:NO
- R197 - Promotional Framework for Occupational Safety and Health Recommendation, 2006 (No. 197) -

-
- https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312534:NO
 - C161 - Occupational Health Services Convention, 1985 (No. 161) -
https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312306:NO
 - R171 - Occupational Health Services Recommendation, 1985 (No. 171) -
https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312509:NO
 - Textile standards database - <https://www.textilestandards.com/>
 - Safety and health issues in the textile industry -
<https://www.fibre2fashion.com/industry-article/2554/safety-and-health-issues-in-the-textile-industry>
 - The Textile Industry: History and Health and Safety -
<http://iloencyclopaedia.org/part-xiv-42166/textile-goods-industry/144-89-textile-goods-industry/the-textile-industry-history-and-health-and-safety>

3.5.5 Questionário

Questionário de Autoavaliação

1. As principais etapas de processamento que representam riscos para os trabalhadores da indústria têxtil são: (selecione a opção mais adequada)
 - a. Produção de materiais, fabricação, acabamento, tingimento e embalagem.
 - b. Tingimento, acabamento, embalagem e venda.
 - c. Tingimento, acabamento e transporte de materiais.

2. Os princípios fundamentais da legislação europeia em matéria de segurança e saúde são baseados: (selecione a opção mais adequada)
 - a. No artigo 153 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia
 - b. No órgão legislativo nacional sobre segurança e saúde dos Estados-Membros da UE
 - c. No artigo 143 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia

3. Os princípios comuns de prevenção são os seguintes: (selecione todos os que se aplicam)
 - a. Prevenção de riscos
 - b. Adaptando o trabalho ao indivíduo
 - c. Adaptando o indivíduo ao trabalho
 - d. Dar prioridade às medidas de proteção individual em relação às medidas de proteção coletiva

4. O uso de EPI pelos trabalhadores é afetado, entre outros: (selecione todos os que se aplicam)
 - a. Fatores sociodemográficos
 - b. Fatores individuais
 - c. Fatores comportamentais
 - d. Fatores naturais