

# A Responsabilidade Social da Perspetiva dos Colaboradores: O Caso das Empresas de Celulose e Papel <sup>i</sup>

Susana Leal

Instituto Politécnico de Santarém – Escola Superior de Gestão e Tecnologia

Complexo Andaluz, Apartado 295; 2001-904 Santarém

susana.leal@esg.ipsantarem.pt

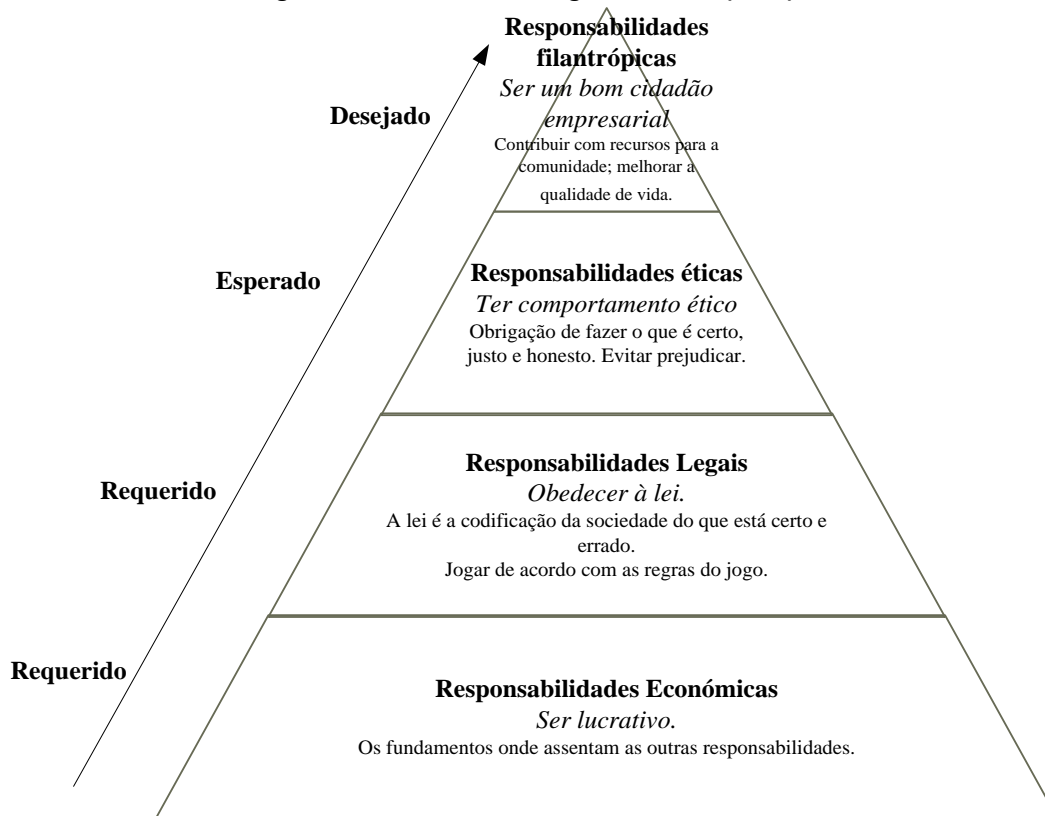
## 1 Introdução

A responsabilidade social das empresas (RSE) envolve quatro tipos de responsabilidades (Carroll, 1979): (a) a *económica* – produzir bens e serviços e obter lucros, (b) a *legal* – respeitar a lei, (c) a *ética* – adotar comportamentos éticos, fazer o que é certo e justo e evitar causar danos, e (d) a *discricionária* – beneficiar, de forma voluntária/filantrópica, a sociedade.

Em 1991, Carroll propôs que as quatro componentes do modelo de RSE pudessem ser dispostas numa pirâmide (Figura 1). Apesar de ter proposto uma configuração piramidal, as empresas não devem olhar para as componentes de um modo sequencial mas, sim, tentar abraçar todas em simultâneo. A RSE abrange componentes distintas que, quando consideradas em conjunto, constituem o todo. As diferentes facetas da RSE não são mutuamente exclusivas (Carroll, 1991). A “responsabilidade social de uma empresa implica o cumprimento simultâneo das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas [ou discricionárias]. (...) Uma empresa socialmente responsável deve empenhar-se em ter lucro, obedecer a lei, ser ética, e ser uma boa cidadã empresarial” (Carroll, 1991, p. 43).

O tema tem sido estudado, sobretudo, ao nível organizacional. Entre 1970 e 2011, apenas 4% dos estudos publicados consideravam o nível de análise individual (Aguinis & Glavas, 2012) <sup>ii</sup>. Esta lacuna surpreende, atendendo à importância que os colaboradores têm no seio da teoria dos *stakeholders*, com estatuto equiparado ao dos acionistas (Kaler, 2009). Os colaboradores não são meros observadores das práticas de RSE. São direta e indiretamente influenciados por essas práticas. É precisamente a descrição das perceções de RSE, numa amostra de colaboradores de empresas do sector da celulose e papel, que se aborda neste estudo.

Figura 1: Pirâmide de RSE segundo Carroll (1991)



Fonte: Carroll (1991)

Seguidamente abordar-se-ão as principais consequências das perceções de RSE ao nível dos colaboradores, o que realça a importância de estudar tais perceções.

## 2 Perceções de RSE: principais consequências

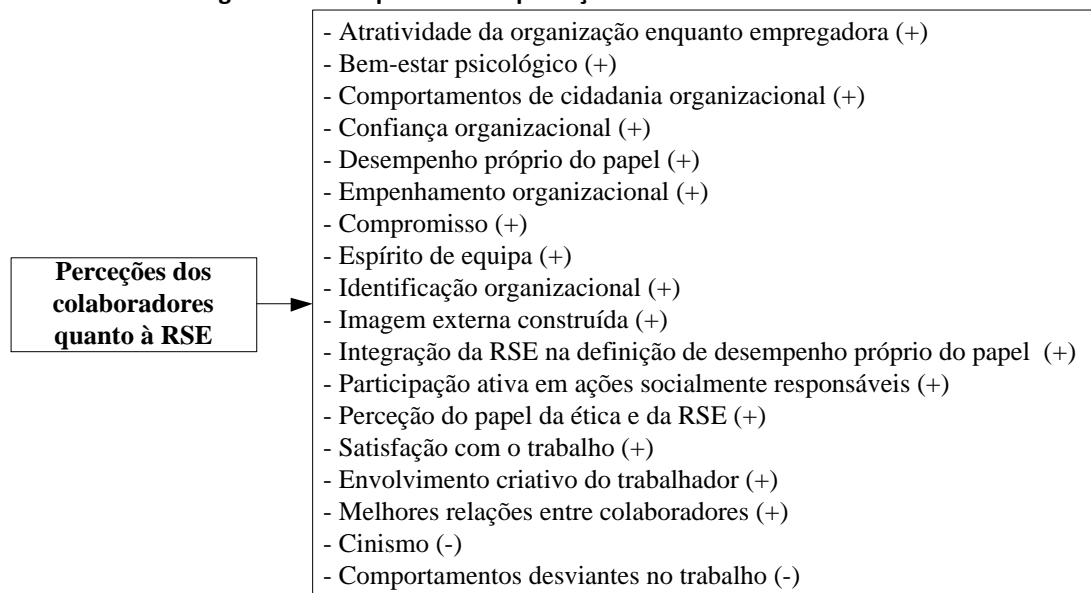
Durante várias décadas, investigaram-se os eventuais benefícios da RSE no desempenho financeiro das empresas e na sua reputação. A meta-análise desenvolvida por Orlitzky et al. (2003) mostrou um efeito positivo e significativo entre o desempenho social e ambiental e o retorno financeiro das empresas.

Não obstante, Wood e Jones (1995) sugerem que é mais frutuoso investigar como determinados grupos de *stakeholders* são influenciados pelo desempenho social da empresa. No estudo de Pinkston e Carroll (1994) as questões relacionadas com os colaboradores foram percebidas, pelos gestores, como as mais importantes. As perceções de RSE dos colaboradores influenciam e estimulam respostas emocionais, atitudinais e comportamentais (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006), as quais, por sua vez, influenciam o desempenho global da organização.

Os colaboradores não são só observadores das práticas de RSE. Eles são também diretamente (e.g., através do salário ou das práticas de saúde e segurança no trabalho) e indiretamente (e.g., através de políticas organizacionais que afetam a comunidade local à qual os colaboradores pertencem) influenciados por essas práticas (Cunha, Rego & Leal, 2012).

Que se tenha conhecimento, o primeiro estudo empírico relativo às consequências das percepções da RSE deve-se a Gavin e Maynard (1975). A consequência mais estudada é o empenhamento organizacional, seguindo-se a satisfação com o trabalho e a atratividade da organização enquanto (futura) empregadora. Embora com evidência mais escassa, outras consequências emergem na literatura: os comportamentos de cidadania organizacional, a identificação organizacional, o desempenho próprio do papel, o espírito de equipa, a confiança organizacional, a integração da RSE na definição de desempenho próprio do papel, a participação ativa em ações socialmente responsáveis, as percepções do papel da ética e da RSE, o compromisso, a imagem externa construída, o bem-estar psicológico, o envolvimento criativo do trabalhador, melhores relações entre colaboradores, menor cinismo e menos comportamentos desviantes no trabalho (Figura 2). Mais recentemente, também se pesquisou o capital psicológico positivo como consequente das percepções de RSE (Leal, Rego & Coelho, 2012a, 2012b).

**Figura 2: Consequências das percepções de RSE dos colaboradores**



Nota. (+) Associação ou relação positiva. (-) Associação ou relação negativa.

Fonte: Leal (2012)

Na secção seguinte descrevem-se as questões atinentes à amostra obtida, aos procedimentos adotados e ao instrumento de medida utilizado para avaliar as percepções de RSE.

## 3 Metodologia

### 3.1 Amostra e procedimentos

Os dados foram recolhidos por meio de inquéritos por questionário, dirigidos aos colaboradores de sete empresas do sector da celulose e papel associadas da Tecnicelipa (Tabela 1).

**Tabela 1: Número de trabalhadores inquiridos por empresa**

Prado Karton (Tomar)	20
Prado Cartolinas da Lousã (Lousã)	26
Celbi (Figueira da Foz)	15
Caima (Constância)	21
Celtejo (V. V. Ródão)	17
AMS - Goma Camps (V.V. Rodão)	11
Fábrica Papel Ponte Redonda (Espinho)	15
Total	125

A amostra inclui 125 colaboradores (Tabela 2). A maioria dos colaboradores é do género masculino (71,2%). A idade média cifra-se nos 42,7 anos (dp: 9,6) e a antiguidade média na empresa é 17,7 anos (dp: 11,7). Quanto à escolaridade, 25,6% dos colaboradores possuem, pelo menos, um curso superior, e 42,4% têm habilitações ao nível do 12.º ano. Foi-lhes solicitado que descrevessem as suas perceções de RSE.

**Tabela 2: Características demográficas da amostra**

	Média	Desvio-padrão
Idade (anos)	42,7	9,6
Antiguidade (anos)	17,7	11,7
	N	%
<b>Género</b>		
Feminino	30	24,00%
Masculino	89	71,20%
NR	6	4,80%
<b>Escolaridade</b>		
Até 9º ano	34	27,20%
12º ano	53	42,40%
Ensino Sup	32	25,60%
NR	6	4,80%
<b>Nº de colaboradores inquiridos</b>	<b>125</b>	

Todas as respostas foram anónimas e confidenciais. Os dados foram recolhidos no final de 2010 e primeiro semestre de 2011.

### **3.2 Instrumento de medida**

Os indivíduos foram convidados a descrever as suas perceções de RSE mediante uma escala previamente validada por Rego, Leal e Cunha (2011), a qual contém 40 itens. Foi-lhes facultada uma escala de aplicabilidade de sete pontos (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada à empresa”; 7: “A afirmação aplica-se completamente à empresa”). Esta escala permite medir as perceções de RSE em sete dimensões: responsabilidades económicas para com os proprietários, responsabilidades económicas para com os clientes, responsabilidades legais, responsabilidades éticas, responsabilidades discricionárias para com os colaboradores, responsabilidades

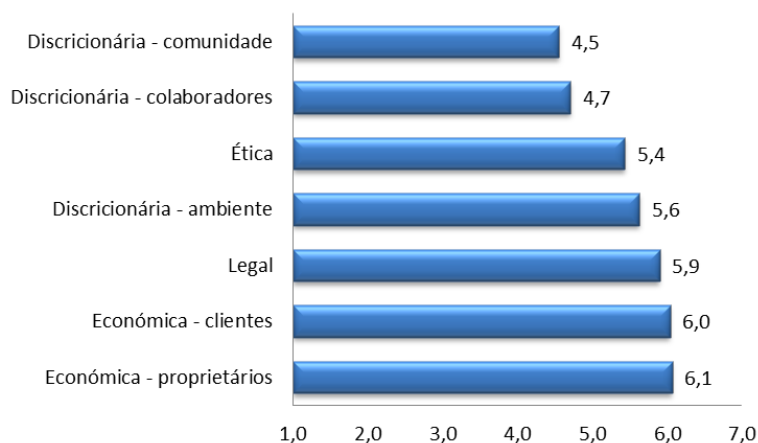
discricionárias para com a comunidade e responsabilidades discricionárias para com o ambiente.

Na secção 4 apresentam-se os resultados atinentes às perceções de RSE dos colaboradores.

## 4 Perceções de RSE nas empresas de celulose e papel

Os valores médios de cada uma das dimensões de RSE constam da Figura 3. Observa-se que, em média, os colaboradores têm perceções positivas quanto ao desempenho das empresas do sector da celulose e papel na área da RSE. As perceções mais elevadas ocorrem nas dimensões económicas – tanto a orientada para os proprietários/acionistas quanto a orientada para os clientes – e na dimensão legal. O desempenho na dimensão ética e na ambiental é positivo, embora moderado, enquanto o das dimensões colaboradores e comunidade é positivo, conquanto baixo. É, pois, nestas duas dimensões que os colaboradores sentem que o desempenho das organizações pode ser melhorado.

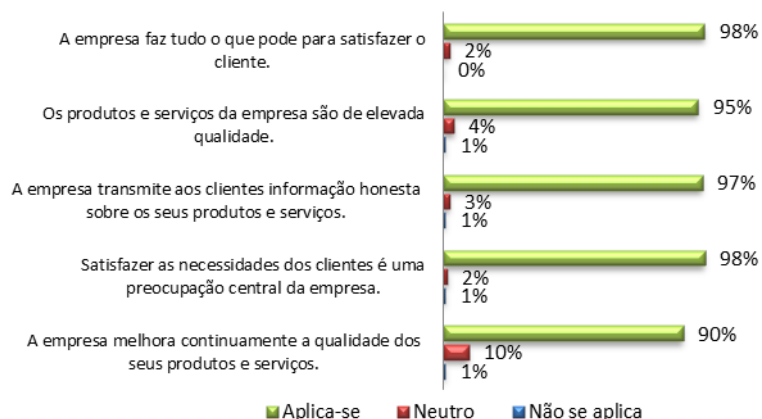
**Figura 3: Valores médios das perceções de RSE**



Segue-se uma análise detalhada de cada questão colocada aos colaboradores. Para facilitar a interpretação, as respostas foram agregadas (1, 2 e 3=não se aplica; 4=neutro; 5, 6 e 7=aplica-se).

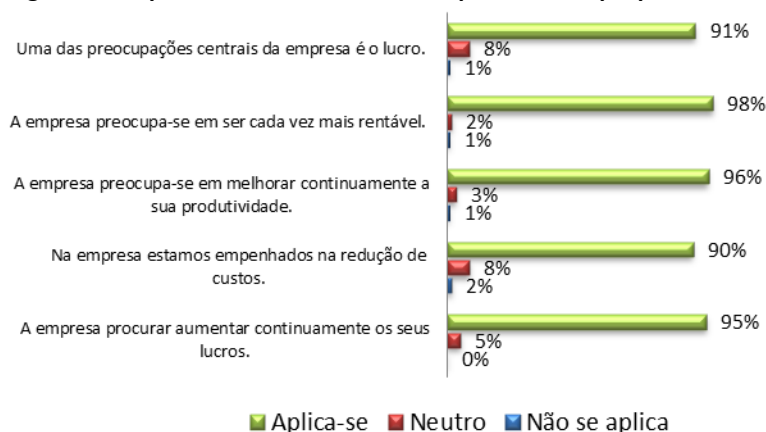
No que concerne à atuação face aos clientes, 90% dos colaboradores, ou mais, são de opinião que a empresa onde trabalham faz tudo o que pode para satisfazer os seus clientes, que os produtos são de elevada qualidade, que a empresa transmite aos clientes informação honesta sobre os seus produtos e serviços, que a satisfação das necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa e que esta procura melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos (Figura 4). Por consequência, as perceções de RSE na dimensão económica orientada para os clientes são elevadas.

**Figura 4: Responsabilidades económicas para com os clientes**



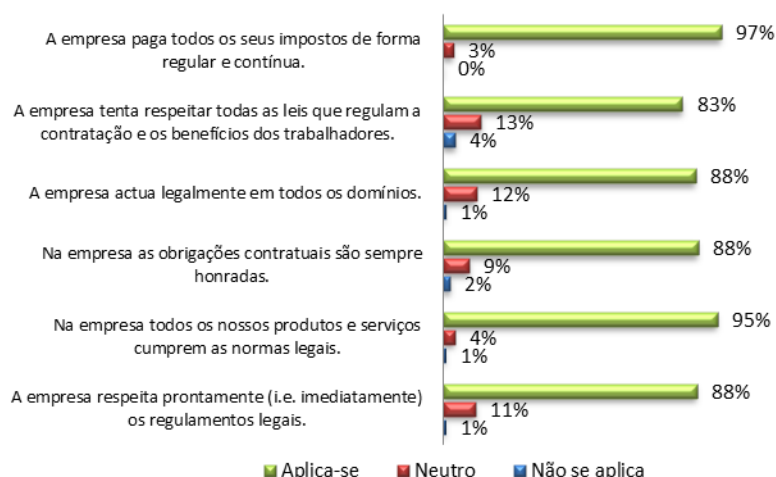
Os colaboradores também possuem elevadas perceções de responsabilidades económicas para com proprietários/acionistas (Figura 5): 90% dos colaboradores, ou mais, são de opinião que a empresa onde trabalham preocupa-se em obter lucro, em ser rentável, em melhorar continuamente a sua produtividade, em reduzir custos e em aumentar os lucros.

**Figura 5: Responsabilidades económicas para com os proprietários/acionistas**



As perceções quanto ao desempenho legal das empresas é igualmente positivo (Figura 6): 83% dos colaboradores, ou mais, concordam que a empresa onde trabalham paga todos os seus impostos de forma regular e contínua, que tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores, que atua de modo legal em todos os domínios, que as obrigações contratuais são sempre honradas e que todos os produtos e serviços cumprem as normas legais.

**Figura 6: Responsabilidades legais**



Na dimensão ética, a maioria dos colaboradores (com percentagem de aplicabilidade acima dos 81%) é de opinião que a empresa (Figura 7): se preocupa em fazer o que é eticamente correcto, procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona, é reconhecida como digna de confiança, cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais e, tem um código de ética bastante abrangente. Porém, uma fatia expressiva dos inquiridos menciona que não existem procedimentos que permitam denunciar, de modo confidencial, situações de má conduta no trabalho.

**Figura 7: Responsabilidades éticas**



Quanto às responsabilidades discricionárias para com os colaboradores, alguns colaboradores identificam algumas áreas de melhoria no desempenho das empresas (Figura 8), pois, apenas: 76% consideram que a empresa procura ser justa com os seus colaboradores, 63% são de opinião que a empresa os apoia para adquirirem formação adicional, 56% sentem que as políticas da empresa os encorajam a desenvolver as suas competências e carreiras, 51% consideram que a empresa proporciona regalias aos colaboradores para além do que é exigido por lei ou que adota políticas flexíveis que

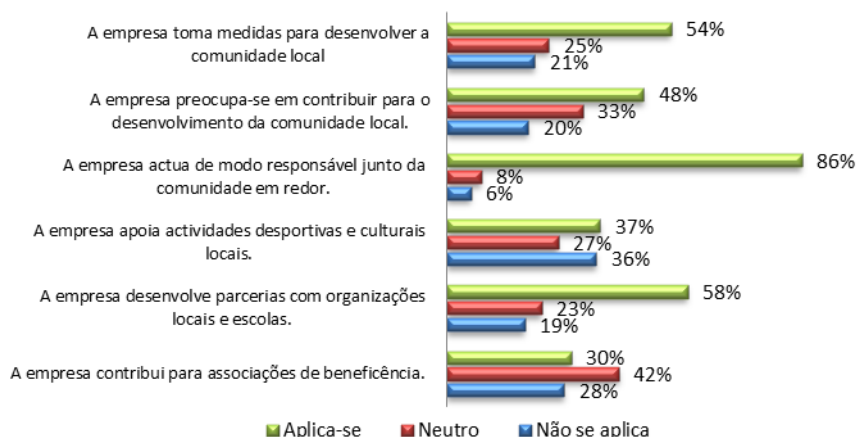
lhes permitam coordenar melhor a vida profissional e pessoal. No que concerne a questões salariais, a maioria considera que a empresa onde trabalha não oferece salários superiores à média do sector.

**Figura 8: Responsabilidades discricionárias para com os colaboradores**



A dimensão da RSE que obtém cotações mais baixas é a atinente às responsabilidades discricionárias para com a comunidade. Pese embora 86% dos colaboradores considerem que a empresa atua de modo responsável junto da comunidade em redor, as restantes questões obtêm cotações comparativamente mais baixas quanto à atuação das empresas neste domínio (Figura 9). Apenas 30% mencionam que a empresa contribui para associações de beneficência, 37% que a empresa apoia atividades desportivas e culturais locais, 48% que a empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local e 58% reconhecem que a empresa desenvolve parcerias com organizações locais e escolas.

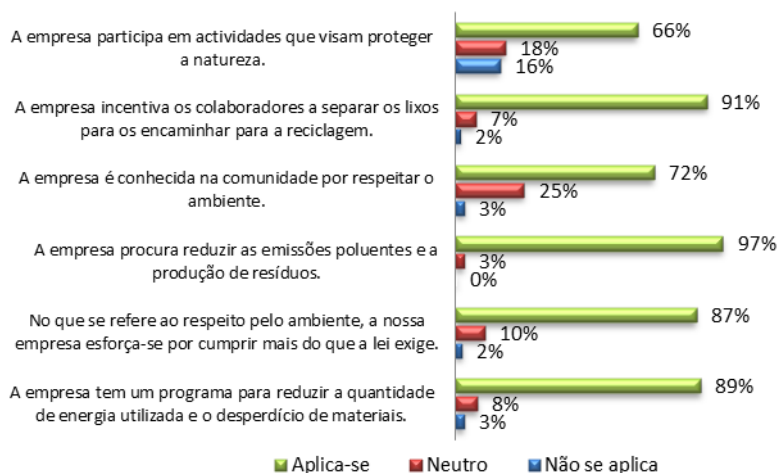
**Figura 9: Responsabilidades discricionárias para com a comunidade**



As perceções das responsabilidades para com o ambiente natural são positivas (Figura 10). O desempenho com cotações mais elevadas envolvem a redução das emissões poluentes e a produção de resíduos, a separação dos lixos para os encaminhar para a reciclagem, a redução da energia utilizada e o desperdício de materiais, e o facto de a

empresa se esforçar por cumprir mais do que a lei exige no domínio ambiental. 72% dos colaboradores considera, ainda, que a empresa é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente, e 66% afirmam que a empresa participa em atividades que visam proteger a natureza.

**Figura 10: Responsabilidades discricionárias para com o ambiente natural**



## 5 Conclusão

Nas sete empresas de celulose e papel, incluídas neste estudo, observa-se que as perceções de RSE são claramente positivas, conquanto os colaboradores percecionem investimentos: (a) elevados ao nível das questões económicas e legais, (b) moderados nas questões ambientais e legais e, (c) modestos, porém positivos, nas dimensões discricionárias orientadas para a comunidade e para o ambiente.

Uma vez que na maioria dos casos os colaboradores vivem nas comunidades onde estão localizadas as empresas em que trabalham, o apoio destas à comunidade representa uma dimensão importante. As empresas devem ter o interesse de proporcionar aos membros da comunidade elevada qualidade de vida, oportunidades educacionais adequadas e um ambiente natural seguro (George, 2003). Muitas empresas apenas edificam boas relações com a comunidade quando sentem que necessitam de algo dela; entretanto, o comportamento deveria ser o oposto.

George (2003) alega que a chave do sucesso para lidar com os diferentes grupos de *stakeholders* é uma abordagem balanceada. “Todos os *stakeholders* têm necessidades legítimas que devem ser asseguradas pela companhia (...). Esta é a *única* maneira de obter resultados excepcionais no longo prazo.” (George, 2003, p. 161). Sendo os colaboradores, e os seus conhecimentos e competências, uma fonte de vantagem competitiva das organizações por serem inimitáveis (ao contrário do que acontece, por exemplo, com a tecnologia, com a distribuição e com a produção) (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1998), investir em práticas de RSE pode contribuir para obter vantagens competitivas para organização (Porter & Kramer, 2006).

A este propósito, Porter e Kramer (2011) mencionam que as empresas continuam a ver o processo de criação de valor de modo muito limitado, otimizando o desempenho económico no curto prazo enquanto ignoram as influências que determinam o seu sucesso no longo prazo. A crise económico-social que se iniciou em 2008-2009 é uma consequência desta abordagem. As empresas devem assumir o comando e juntar as preocupações dos negócios

Referência: Leal, S. (2012). A Responsabilidade Social da Perspetiva dos Colaboradores: O Caso das Empresas de Celulose e Papel. *Info@tecnicelipa*, 38 (dezembro), pp. 40-49.

com as da sociedade (Porter & Kramer, 2011). Porter e Kramer (2011) propõem que as empresas evoluam para o princípio da *partilha de valor*, o qual envolve gerar valor económico criando, em simultâneo, valor para a sociedade, assegurando as suas necessidades e desafios.

Existem diversas formas de conciliar a obtenção de valor económico e beneficiar a sociedade. Por exemplo, os programas de bem-estar dirigidos aos colaboradores permitem obter benefícios para a sociedade porque estes e as suas famílias são mais saudáveis e, conseqüentemente, o absentismo das empresas diminuiu, bem como as perdas de produtividade daí decorrentes (Porter & Kramer, 2011).

#### Referências

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Leal, S. (2012). *How the employees' perceptions of corporate social responsibility predict their psychological capital through the mediating role of happiness*. Paper presented at the 5th International Colloquium on Business & Management (ICBM)/4th International Conference on Business & Management Education (ICBME), 9-12 July, Thailand.
- Gavin, J. F. & Maynard, W. S. (1975). Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, 28(3), 377-387.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Kaler, J. (2009). An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 86, 297-321.
- Leal, S. (2012). *As Perceções de Responsabilidade Social das Empresas e o Capital Psicológico como Antecedentes do Empenhamento e do Desempenho*. Tese de doutoramento em curso, Universidade de Coimbra.
- Leal, S., Rego, A. & Coelho, A. (2012a). *How the employees' perceptions about corporate social responsibility predict their citizenship behaviors: The mediating role of affective commitment*. Paper presented at the International Colloquium SUSTAIN.Ability goes SUSTAIN.Active, SOCIUS/ISEG-Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Leal, S., Rego, A. & Coelho, A. (2012b). Perceived companies' ethical responsibilities predicting organizational citizenship behaviors: The mediating role of psychological capital and affective commitment. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp. 65-79). Lisboa: Business Research Unit, ISCTE-IUL.

- Referência: Leal, S. (2012). A Responsabilidade Social da Perspetiva dos Colaboradores: O Caso das Empresas de Celulose e Papel. *Info@tecnicelpa*, 38 (dezembro), pp. 40-49.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pinkston, T. S. & Carroll, A. B. (1994). Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the U.S. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157-169.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1, 2), 62-77.
- Rego, A., Leal, S. & Cunha, M. P. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 207-218.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis* (1993 - 2002), 3(3), 229.

---

<sup>i</sup> Este trabalho tem sido realizado com apoio da FCT, financiada pelo POPH – QREN, referências n.º SFRH/BD/46266/2008 (de 1.1.2009 a 31.8.2009) e n.º SFRH/PROTEC/49930/2009 (de 1.9.2009 até à data).

<sup>ii</sup> Excluindo as pesquisas publicadas em revistas especializadas no estudo da RSE e temáticas afins (e.g., *Journal of Business Ethics*). Isto é, em publicações que se dedicam ao estudo do nível de análise individual do comportamento organizacional, da gestão de pessoas e da psicologia industrial e organizacional (e.g., *Journal of Organizational Behavior*).