

CONSEQUÊNCIAS INDIVIDUAIS DAS PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Susana Leal

*Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Complexo Andaluz, apartado 295, 2001-904 Santarém, Portugal
and Centro de Investigação em Qualidade de Vida (CIEQV), Santarém, Portugal
susana.leal@esg.ipsantarem.pt*

Arménio Rego

*Universidade de Aveiro, Campus de Santiago; 3810-193 Aveiro, Portugal
and UNIDE, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa
armenio.rego@ua.pt*

Arnaldo Coelho

*Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Av. Dias da Silva, 165, 3004-512
Coimbra, Portugal
acoelho@fe.uc.pt*

Referência: Leal, S., Rego, A., & Coelho, A. (2014). *Consequências individuais das percepções de responsabilidade social das empresas: Uma revisão da literatura*. Paper apresentado na conferência CRIARS 2014 - 3º Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social, ISEG, Lisboa.

CONSEQUÊNCIAS INDIVIDUAIS DAS PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Resumo

Investigação recente na área das percepções da responsabilidade social das empresas (RSE) apresenta diversas consequências (ou variáveis dependentes) deste constructo. Porém, desconhecem-se trabalhos que apresentem uma análise sistemática das mesmas. É esse o objetivo desta revisão de literatura, a qual envolve 57 trabalhos empíricos, publicados desde 1975, ao nível de análise individual. Mostramos que as consequências mais estudadas são o empenhamento organizacional, a satisfação com o trabalho, a atratividade da organização enquanto empregadora, os comportamentos de cidadania organizacional, a confiança organizacional e a identificação organizacional. Também exploramos, num modelo conceitual, o papel das variáveis mediadoras e moderadoras na relação entre as percepções de RSE e as variáveis dependentes. O estudo das consequências das percepções de RSE é importante porque (i) estas influenciam e estimulam (outras) respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores, as quais, por sua vez, influenciam o desempenho global da organização; (ii) ajuda os gestores a melhor planear as intervenções estratégicas ao nível da RSE, nomeadamente visando melhorar essas respostas da parte dos colaboradores.

Palavras-chave: percepções de responsabilidade social das empresas; consequências; abordagem teórica; nível de análise individual; cidadania empresarial.

1 INTRODUÇÃO

As consequências do desempenho social das empresas têm sido estudadas, sobretudo, ao nível organizacional. Durante várias décadas, investigaram-se os eventuais benefícios da responsabilidade social das empresas (RSE) no desempenho financeiro das empresas e na sua reputação (nível organizacional). Embora alguns resultados sejam ambíguos (uns revelaram relações positivas entre as variáveis, alguns, relações neutras e outros, relações negativas; McWilliams & Siegel, 2000; Wood & Jones, 1995) e outros cientificamente questionáveis (Margolis & Walsh, 2001), a meta-análise desenvolvida por Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) mostrou um efeito positivo e significativo entre o desempenho social e ambiental e o retorno financeiro das empresas.

Não obstante esta linha de investigação ter entusiasmado académicos e práticos, Wood e Jones (1995) sugeriram que é mais frutuoso investigar como determinados grupos de *stakeholders* são influenciados pelo desempenho social da empresa. Morgeson, Aguinis, Waldman e Siegel (2013) apelaram recentemente ao aprofundamento do estudo da relação entre a RSE e a GRH/Comportamento Organizacional e, neste contexto, aos antecedentes e consequentes da RSE. 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. Na verdade, “existe um interesse crescente nos antecedentes e consequências da RSE” (McWilliams, Siegel & Wright, 2006, p. 2), tanto a nível académico, como institucional e empresarial; sendo a literatura que investiga como os colaboradores avaliam e respondem à RSE emergente (Vlachos, Epitropaki, Panagopoulos & Rapp, 2013).

Jones (2010, p. 857) argumenta que, apesar de a RSE ser cada vez mais vista como uma dimensão importante da estratégia de uma organização, “é surpreendente e lamentável que apenas alguns estudos tenham considerado como os membros de um importante grupo de *stakeholders* – os colaboradores das organizações – podem reagir às práticas socialmente responsáveis das empresas”. 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). Segundo Kaler (2009), os colaboradores possuem um estatuto enquanto *stakeholder* equiparado, pelo menos, ao dos acionistas.

Uma sistematização recente sobre os principais antecedentes e consequências da RSE, bem como sobre variáveis mediadoras e moderadoras desta relação, foi realizada por Aguinis e Glavas (2012), para os três níveis de análise habituais (institucional, organizacional e individual). Nesta sistematização, apenas 4% dos estudos sobre RSE, publicados entre 1970 e 2011 em revistas das áreas do Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e da Psicologia Industrial e Organizacional consideravam o nível de análise individual.

Assim, seguindo a sugestão de Wood e Jones (1995), de Aguilera et al. (2007) e de Jones (2010) e os resultados de estudos anteriores (e.g., Evans, Davis & Frink, 2011; Evans, Goodman & Davis, 2011; Peterson, 2004; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010) procura-se estudar como um grupo específico de *stakeholders*, os colaboradores (“a audiência interna das empresas”; Maignan & Ferrell, 2001b, p. 471), reage à RSE.

Seguindo esta linha de investigação, neste estudo realiza-se uma revisão da literatura recorrendo a 57 trabalhos empíricos publicados em revistas científicas ou em atas de congressos, com revisão pelos pares. Pretende-se compilar as principais consequências das perceções de RSE, já empiricamente testadas. Para o efeito, consideram-se apenas: (i) os trabalhos que estudam a RSE ao nível de análise individual, (ii) as perceções dos atuais ou futuros membros organizacionais e (iii) os trabalhos empíricos disponíveis na base de dados EBSCOhost.

2 MÉTODO

Esta revisão da literatura abarcou apenas os artigos publicados em revistas científicas e em atas de congressos, com revisão científica pelos pares. A pesquisa foi realizada na EBSCOhost no mês de outubro de 2014, considerando todas as publicações disponíveis até essa data. Considerou-se diversas palavras-chave tanto no título quanto no resumo dos artigos.

Iniciou-se a pesquisa considerando como palavra-chave a expressão “corporate social responsibility OR corporate citizenship”, no título, para a qual se obteve 2659 artigos com revisão pelos pares. Esta pesquisa foi alargada aos resumos e ao termo “social responsibility”, de onde resultou uma lista de 10136 artigos revistos pelos pares. Com vista a filtrar os resultados ao nível de análise individual, pesquisaram-se outros termos no resumo dos artigos, entre eles: perceptions, employees, employees’ perceptions, organizational commitment, job satisfaction, organizational behavior, organizational citizenship behaviors, organizational trust, job applicant attraction, organizational attractiveness, organizational identification, construed external image, team spirit, individual performance, in-role performance, subjective well-being, psychological well-being, employee well-being, PsyCap, positive psychological capital, organizational cynicism, employee deviance, team efficacy, team performance, employee creativity, individual level of analysis, employee identification, employee retention, employee engagement, employee commitment, employee creative involvement, firm attractiveness to prospective employees, improved employee relations, employee attitudes, employee behaviors.

No total realizaram-se 36 pesquisas, de onde resultaram 150 artigos distintos, publicados entre 1975 e 2014 (em 2014, apenas considerando os primeiros 10 meses). Destes, 49% dos artigos foram publicados nos últimos três anos.

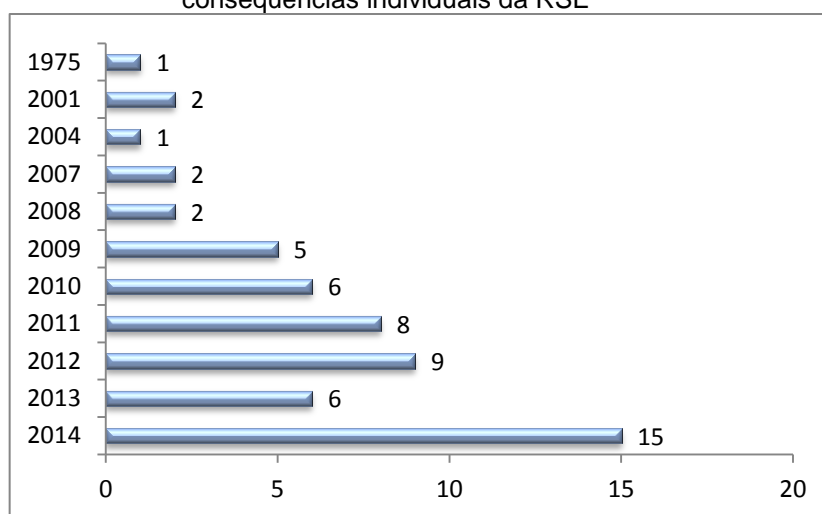
Seguidamente foram analisados todos os resumos dos 150 artigos e selecionaram-se apenas os que: (i) tratavam a RSE a um nível de análise individual ou micro (Aguinis & Glavas, 2012), (ii) contemplavam as consequências da RSE junto dos membros organizacionais atuais ou futuros (outros *stakeholders* não foram considerados como é o caso dos consumidores; como futuros membros organizacionais consideram-se os candidatos à procura de emprego); (iii) consideram a RSE como variável independente ou mediadora; (iv) apresentavam evidência empírica. Sempre que o resumo não era suficientemente esclarecedor, foi consultado o artigo completo. Deste processo resultaram 57 artigos. Todos os 57 artigos selecionados foram analisados na sua totalidade.

3 RESULTADOS

Dos 57 artigos selecionados na base de dados EBSCOhost, observa-se (ver Figura 1): (i) salvo quatro trabalhos publicados anteriormente, o estudo empírico das consequências da RSE a um nível de análise individual tem sido considerado

essencialmente nos últimos oito anos; (ii) 53% dos trabalhos foram publicados nos últimos três anos.

FIGURA 1: Número de trabalhos empíricos publicados na EBSCOhost estudando as consequências individuais da RSE



A recente vitalidade no estudo da RSE do ponto de vista da audiência interna das empresas deve ter sido influenciada pelos apelos de Aguilera et al. (2007), de Jones (2010) e de Guinis e Glavas (2012).

Na Tabela 1 apresenta-se a lista dos 57 artigos selecionados, as consequências individuais das percepções de RSE, bem como as variáveis mediadoras ou moderadoras existentes nesta relação. Sinaliza-se também a provável relação entre as variáveis: as relações positivas estão assinaladas com + e as negativas com -.

TABELA 1: Trabalhos empíricos que incluem consequências individuais das percepções de RSE

Ano	Estudo(s)	Moderador Mediador	Consequências
1975	Gavin e Maynard (1975)		Satisfação com o trabalho (+) Sistemas de recompensas mais justos (i.e., contingentes aos níveis de desempenho) (+) Satisfação das necessidades de autorrealização (+)
1999	Maignan, Ferrell e Hult (1999)		Empenhamento organizacional (+) Lealdade do cliente (+) Desempenho do negócio (+)
2001	Maignan e Ferrell (2001a)		Empenhamento organizacional (+) Desempenho do negócio (+)
2004	Peterson (2004)	Moderador: Crenças quanto à RSE	Empenhamento organizacional (+)
2007	Brammer, Millington e Rayton (2007)		Empenhamento organizacional (+)
2007	Carmeli, Gilat e Waldman (2007)	Mediadores: Identificação organizacional; Ajustamento dos membros organizacionais	Identificação organizacional (+) Ajustamento dos membros organizacionais (+) Desempenho próprio do papel (+)
2008	Valentine e Fleischman (2008a)		Satisfação com o trabalho (+)
2008	Valentine e Fleischman (2008b)		Importância da ética e da RSE (+) Subordinação da ética e da RSE aos restantes interesses organizacionais (-)
2009	Chun (2009)		Empenhamento organizacional (+)
2009	Gara, Ouerdian e Gaha (2009)		Empenhamento afetivo (+)
2009	Glavas e Piderit (2009)		Compromisso (+) Ligações de elevada qualidade (+) Criatividade / Envolvimento criativo (+)
2009	Turker (2009)	Moderador: Crenças quanto à importância da RSE	Empenhamento organizacional (+)
2009	Yenhui (2009)		Desempenho próprio do papel (+) Envolvimento com o trabalho (+)

Ano	Estudo(s)	Moderador Mediador	Consequências
2010	H.-R. Kim, Lee, Lee e Kim (2010)	Mediadores: Identificação com a organização; Prestígio externo percebido	Identificação com a organização (+) Prestígio externo percebido (+) Empenhamento organizacional (+)
2010	Lin (2010)	Mediador: Confiança organizacional	Confiança organizacional (+) Compromisso no trabalho (i.e., vigor, dedicação e concentração) (+)
2010	Lin, Lyau, Tsai, Chen e Chiu (2010)		Comportamentos de cidadania organizacional (dimensão ética e legal da RSE: +) (dimensão discricionária da RSE: -)
2010	Rego et al. (2010)		Empenhamento afetivo (+)
2010	Tamm, Eamets e Mõtsmees (2010)		Satisfação com o trabalho (+)
2010	Wei-Chi e Wen-Fen Yang (2010)	Moderador: Sensibilidade quanto a questões ambientais	Atratividade da organização para candidatos à procura de emprego (+)
2011	Evans e Davis (2011)	Moderadores: Formação em RSE; Valores orientados para os outros	Atratividade da organização enquanto empregadora (+) Integração da RSE enquanto requisito formal do trabalho (+)
2011	Evans, Davis, et al. (2011)	Moderador: Valores orientados para os outros	Integração da RSE enquanto requisito formal do trabalho (+) Identificação organizacional (+)
2011	Evans, Goodman, et al. (2011)	Mediador: cinismo organizacional	Comportamentos de cidadania organizacional (+) Cinismo organizacional (-) Comportamentos desviantes no trabalho (-)
2011	Hansen, Dunford, Boss, Boss e Angermeier (2011)	Mediador: Confiança organizacional	Confiança organizacional (+) Intenções de sair da organização (-) Comportamentos de cidadania organizacional (+)
2011	S.-Y. Kim e Park (2011)		Atratividade da organização (+) Intenção de apresentar candidatura à organização (+) Ajustamento entre a pessoa e a organização – P-O Fit (+)
2011	Shen e Jihua Zhu (2011)		Empenhamento afetivo, normativo e instrumental (+)
2011	Smith e Langford (2011)		Compromisso (+)
2011	Tziner, Bar, Oren e Kadosh (2011)	Mediador: Justiça organizacional	Justiça organizacional (+) Satisfação com o trabalho (+)
2012	Erkman e Şahinoğlu (2012)		Empenhamento afetivo (+)
2012	Hsieh e Chan (2012)	Mediador: Satisfação com o trabalho	Satisfação com o trabalho (+) Empenhamento organizacional (+)
2012	Lin, Baruch e Shih (2012)	Mediadores: Eficácia da equipa; Autoestima da equipa	Eficácia da equipa (+) Autoestima da equipa (+) Desempenho da equipa (+)
2012	Lis (2012)		Atratividade da organização para candidatos à procura de emprego (+)
2012	McShane e Cunningham (2012)		Identificação organizacional (+) Ligações mais fortes dos colaboradores com a organização, colegas e comunidade (+)
2012	Mueller, Spiess, Hatrup e Lin-Hi (2012)	Moderador: Dimensões culturais GLOBE	Empenhamento afetivo (+)
2012	Roeck e Delobbe (2012)	Moderador: Atribuições relativas às verdadeiras causas associadas às práticas de RSE Mediadores: Imagem externa percebida; Confiança organizacional	Imagem externa percebida (+) Confiança organizacional (+) Identificação organizacional (+)
2012	Ubius e Alas (2012)	Moderador: género, idade e educação do colaborador	Clima de inovação (+)
2012	Zhang e Gowan (2012)		Atratividade da organização para candidatos à procura de emprego (+) Probabilidade de aceitar a oferta de emprego (+)
2013	Ching-Sing et al. (2013)	Mediador: satisfação com o trabalho	Satisfação com o trabalho (+) Empenhamento organizacional (+)
2013	Hoeven e Verhoeven (2013)		Empenhamento afetivo (+)
2013	Lee, Park e Lee (2013)		Ligação afetiva do trabalhador (+) Desempenho corporativo percebido (+)

Ano	Estudo(s)	Moderador Mediador	Consequências
2013	Rupp, Shao, Thornton e Skarlicki (2013)	Moderadores: Percepções de justiça; Identidade moral	Intenção de procura de trabalho (candidatos à procura de trabalho) (+) Comportamentos de cidadania organizacional (+)
2013	Vlachos, Panagopoulos e Rapp (2013)		Satisfação com o trabalho (+)
2013	Y.-J. Wang, Tsai e Lin (2013)	Moderador: Confiança organizacional	Empenhamento organizacional (+)
2014	Avci e Akdemir (2014)		Satisfação com o trabalho (+)
2014	C.-J. Wang (2014)		Empenhamento organizacional (+) Inovação organizacional (+) Lealdade do cliente (+)
2014	Cheruiyot e Maru (2014)		Retenção (+) Satisfação (+) Empenhamento (+) Orgulho (+)
2014	Dhanesh (2014)		Confiança (+) Empenhamento (+) Satisfação (+)
2014	Evans e Davis (2014)	Mediador: Identificação organizacional	Identificação organizacional (+) Comportamentos de cidadania organizacional (dirigidos aos indivíduos e à organização) (+) Comportamentos desviantes (dirigidos aos colegas e dirigidos à organização) (-)
2014	Gaudêncio, Coelho e Ribeiro (2014)		Empenhamento organizacional (+) Comportamento inovador (+) Desempenho próprio do papel (+)
2014	Glavas e Kelley (2014)	Mediadores: Significado no trabalho; Apoio organizacional percebido	Empenhamento organizacional (+) Satisfação com o trabalho (+) Significado no trabalho (+) Apoio organizacional percebido (+)
2014	Hofman e Newman (2014)		Empenhamento organizacional (dimensão afetiva e normativa) (+)
2014	Korschun, Bhattacharya e Swain (2014)	Moderador: Importância que o colaborador atribui à RSE	Identificação organizacional (+) Identificação colaborador-cliente (+) Desempenho próprio do papel (+)
2014	Moon, Hur, Ko, Kim e Yoon (2014)	Mediadores: Percepções de justiça organizacional; empenhamento organizacional	Compaixão no trabalho (+) Percepções de justiça organizacional (+) Empenhamento organizacional (+)
2014	Park e Levy (2014)		Identificação organizacional (+)
2014	Raub e Blunschi (2014)	Mediador: Significado da tarefa percebido	Satisfação com o trabalho (+) Comportamentos de cidadania organizacional (+) Exaustão emocional (-)
2014	Vlachos, Panagopoulos e Rapp (2014)	Mediador: Empenhamento afetivo	Empenhamento afetivo (+) Desempenho extrapapel relacionado com a RSE (+) Desempenho próprio do papel
2014	Wong e Gao (2014)	Mediador: percepções de cultura organizacional	Empenhamento afetivo (+)
2014	Zhu, Hang, Liu e Lai (2014)	Mediador: Satisfação com o trabalho Moderador: Satisfação com o trabalho	Empenhamento afetivo (+)

Nota: os sinais + e – representam, respetivamente, o sentido positivo e negativo da relação.

3.1 Consequências Individuais das Percepções de RSE

O primeiro estudo empírico relativo às consequências das percepções da RSE deve-se a Gavin e Maynard (1975). Mas foram precisos 24 anos para que uma nova investigação incutisse algum dinamismo ao estudo das percepções de RSE. Essa investigação deve-se a Maignan et al. (1999), a qual, não visando estudar especificamente o nível individual da RSE foi precursor ao: (i) considerar o empenhamento organizacional como variável dependente das percepções de RSE; (ii) desenvolver uma escala para avaliação das percepções de RSE que veio a ser adotada em diversos outros trabalhos.

Nos trabalhos de investigação selecionados, as consequências mais estudadas são o empenhamento organizacional (estudado em 27 dos 57 trabalhos referidos na Tabela 1, i.e., em 47% dos casos; em 11 desses 27 casos estudou-se especificamente a

dimensão afetiva do empenhamento organizacional), seguindo-se a satisfação com o trabalho (13 estudos; 23%), a identificação organizacional (8 estudos; 14%), os comportamentos de cidadania organizacional (7 estudos; 12%), a atratividade da organização para os candidatos à procura de emprego (5 estudos; 9%) e a confiança organizacional (4 estudos; 7%).

Com evidência empírica mais escassa (com 3 ou menos trabalhos) encontra-se o estudo dos comportamentos inovadores (clima de inovação), do compromisso, do desempenho do negócio percecionado, da intenção de apresentar candidatura à organização e a probabilidade de aceitar a oferta de emprego, da justiça organizacional, do ajustamento entre a pessoa e a organização, dos comportamentos desviantes no trabalho, da imagem externa percecionada/prestígio externo percecionado, da integração da RSE enquanto requisito formal do trabalho, da lealdade do cliente, das ligações mais fortes dos colaboradores com a organização, colegas e comunidade, do apoio organizacional percebido, da autoestima da equipa, do cinismo organizacional, da compaixão no trabalho, da criatividade ou envolvimento criativo, do desempenho da equipa, da eficácia da equipa, do envolvimento com o trabalho, da exaustão emocional, da identificação colaborador-cliente, da importância da ética e da RSE, da intenção de sair da organização, do orgulho, da retenção, do significado no trabalho e da subordinação da ética e da RSE aos restantes interesses organizacionais.

São diversos os argumentos teóricos que sustentam a relação entre as perceções de RSE e estas consequências. Um dos argumentos mais vezes mencionado assenta na *teoria da identificação social* (Tajfel & Turner, 1985). Segundo esta teoria os colaboradores podem desenvolver um sentido de identificação positiva com uma empresa que é vista como possuindo características valorizadas socialmente (Peterson, 2004), respondendo com maior empenhamento afetivo e maior satisfação no trabalho.

Segundo, é provável que o colaborador, ao sentir que a organização o trata bem, desenvolva um sentimento que o impele a retribuir os benefícios que recebeu (Leal, 2012). Ou seja, a *norma da reciprocidade* (Gouldner, 1960) sugere que os colaboradores sentem-se compelidos a retribuírem o tratamento vantajoso que receberam das organizações onde trabalham, desenvolvendo maior empenhamento afetivo, adotando mais comportamentos de cidadania organizacional, melhor desempenho individual próprio do papel, confiando mais na organização, ou reduzindo o cinismo organizacional e os comportamentos desviantes no trabalho.

Terceiro, é provável que as perceções positivas de RSE reforcem a *identificação organizacional* dos colaboradores (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). A identificação organizacional, por sua vez, é antecedente do empenhamento afetivo e de outras atitudes e comportamentos no trabalho (Ashforth, Harrison & Corley, 2008): cooperação, esforço, participação, motivação intrínseca, partilha de informação, menor rotatividade/*turnover*, satisfação com o trabalho, apoio social e comportamentos de ajuda em momentos de stresse no trabalho, desempenho próprio do papel e comportamentos de cidadania organizacional.

3.2 Variáveis Mediadoras e Moderadoras da Relação entre Perceções de RSE e suas Consequências

São diversos os estudos que consideram variáveis mediadoras ou moderadoras para melhor explicar como as perceções de RSE influenciam as atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho.

Quanto às variáveis mediadoras, as que surgem mais frequentemente são: (i) a identificação organizacional (Carmeli et al., 2007; Evans & Davis, 2014; H.-R. Kim et al., 2010); (ii) a confiança organizacional (Hansen et al., 2011; Lin, 2010; Roeck &

Delobbe, 2012); (iii) a satisfação com o trabalho (Ching-Sing et al., 2013; Hsieh & Chan, 2012; Zhu et al., 2014); (iv) o significado no trabalho (Glavas & Kelley, 2014; Raub & Blunschi, 2014); (v) a justiça organizacional (Moon et al., 2014; Tziner et al., 2011); (vi) o empenhamento organizacional (Moon et al., 2014; Vlachos et al., 2014); e (vii) a imagem externa percebida (H.-R. Kim et al., 2010; Roeck & Delobbe, 2012).

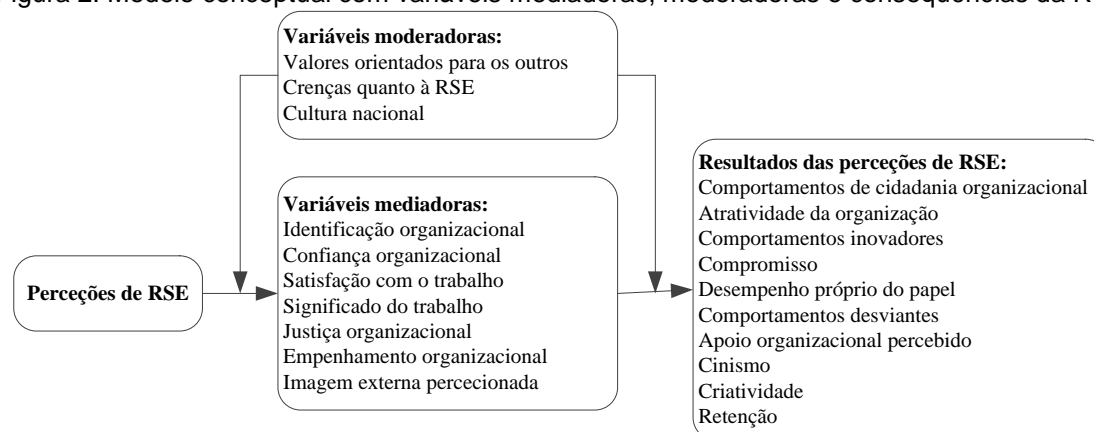
A adoção de práticas socialmente responsáveis pelas empresas, sejam estas dirigidas aos colaboradores ou a outros *stakeholders*, e uma eficaz comunicação dessas práticas tende a desenvolver nos colaboradores maiores níveis de identificação organizacional, maior empenhamento organizacional (nomeadamente no que respeita aos laços afetivos que os colaboradores desenvolvem com a organização), maior confiança organizacional, mais satisfação com o trabalho, mais positivas imagens externas percebidas, mais positivas percepções de justiça e maiores níveis de significado no trabalho. É esperado que tais sentimentos e atitudes impelem os colaboradores a responderem com comportamentos desejados pelas organizações, nomeadamente com comportamentos voluntários como é o caso dos comportamentos de cidadania organizacional, maiores níveis de criatividade ou de inovação, desejo de permanecer na organização (retenção), mais desempenho próprio do papel e menores níveis de comportamentos desviantes. As variáveis mediadoras ajudam a compreender como as percepções de RSE se traduzem em atitudes e comportamentos desejados pelas organizações.

Os principais moderadores encontrados na literatura incluem: (i) a importância que o colaborador atribui à RSE, a formação nesta área, ou a sensibilidade dos colaboradores quanto às questões ambientais (Evans & Davis, 2011; Korschun et al., 2014; Peterson, 2004; Turker, 2009; Wei-Chi & Wen-Fen Yang, 2010); (ii) os valores orientados para os outros (Evans & Davis, 2011; Evans, Davis, et al., 2011); (iii) características individuais dos colaboradores (e.g., género, idade, educação) (Ubius & Alas, 2012); (iv) a cultura nacional (Mueller et al., 2012); (v) a satisfação com o trabalho (Zhu et al., 2014); (vi) as percepções de justiça (Rupp et al., 2013) e (vii) a confiança organizacional (Y.-J. Wang et al., 2013).

É possível que a relação entre as percepções de RSE e as suas consequências não seja igual para todos os colaboradores. Os valores individuais, os valores orientados para os outros, as crenças quanto à importância da RSE e até mesmo a cultura nacional podem moderar a relação entre as variáveis. Por exemplo, as percepções de RSE relacionam-se mais fortemente com o empenhamento afetivo nas culturas com maior pontuação na orientação humana, no coletivismo institucional, no coletivismo do endogrupo, na orientação para o futuro e baixa pontuação na distância ao poder (Mueller et al., 2012). A relação entre a RSE e o empenhamento afetivo também é mais forte entre os colaboradores que acreditam fortemente na importância da RSE (Peterson, 2004; Turker, 2009). Por outro lado, as percepções de RSE tendem a possuir um efeito positivo nos comportamentos de cidadania organizacional e na identificação organizacional nos indivíduos que possuem elevados níveis de valores orientados para os outros, a mesma relação não se verificando nos restantes indivíduos (Evans, Davis, et al., 2011).

Atendendo às principais variáveis mediadoras, moderadoras e restantes consequências das percepções de RSE, acima mencionadas, apresenta-se um modelo conceptual na Figura 2.

Figura 2: Modelo conceptual com variáveis mediadoras, moderadoras e consequências da RSE



4 CONCLUSÕES

4.1 Contributos teóricos e práticos

O estudo da RSE ao nível de análise micro ganhou algum destaque após o trabalho publicado por Aguinis e Glavas (2012) alertando para a escassez de investigação neste nível de análise. Apesar do crescente interesse, tanto de académicos quanto de práticos, na investigação relacionada com a RSE, esta ainda se encontra numa fase embrionária (Morgeson et al., 2011).

Neste trabalho, recorrendo a 57 estudos publicados na área, focamos as consequências (ou variáveis dependentes) das percepções de RSE, bem como elencamos as principais variáveis mediadoras e moderadoras dessa relação. Concomitantemente, propomos um modelo conceptual abarcando tais variáveis.

As percepções de RSE contribuem para desenvolver atitudes e comportamentos favoráveis nos colaboradores, nomeadamente o empenhamento organizacional, a satisfação com o trabalho, a identificação organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional e a confiança organizacional (Brammer et al., 2007; Evans, Goodman, et al., 2011; Leal, Rego & Cunha, 2013; Lin, 2010; Lin et al., 2010; Peterson, 2004; Rego et al., 2010; Turker, 2009; Valentine & Fleischman, 2008a), entre outras.

Esta pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento do pensamento estratégico atinente à RSE, porque, para além dos benefícios que, usualmente, estão associados às práticas de RSE – resultados positivos ao nível da reputação, imagem, *status* e prestígio da empresa (Carmeli et al., 2007; Peterson, 2004) –, obteve-se evidência que as percepções de RSE concorrem para desenvolver atitudes e comportamentos positivos das pessoas no trabalho. Sendo os colaboradores – e os seus conhecimentos e competências – uma fonte de vantagem competitiva das organizações, visto serem inimitáveis (ao contrário do que acontece, por exemplo, com a tecnologia, a distribuição e a produção) (Pfeffer, 1994), investir em práticas de RSE pode contribuir para obter vantagens competitivas para organização (Porter & Kramer, 2006).

Na medida que as práticas de RSE influenciam, não somente os *stakeholders* externos, mas também os internos, através do impacto que têm no empenhamento afetivo, na identificação organizacional, na satisfação com o trabalho e, indiretamente, no desempenho dos colaboradores e outros comportamentos benéficos às organizações (e.g., comportamentos de cidadania organizacional, propensão para permanecer na organização, confiança organizacional, comportamentos inovadores), importa que as empresas assegurem que tais práticas sejam percebidas pelos colaboradores (Leal,

2012). Dado que possuir colaboradores empenhados afetivamente, satisfeitos com o trabalho, motivados a permanecerem na organização e que se esforcem por apresentar elevados níveis de desempenho individual e de comportamentos de cidadania beneficia a organização, é importante que as empresas não só apliquem práticas de RSE como as tornem perceptivas junto dos seus colaboradores (Leal, 2012). Essa sensibilização não é apenas relevante para as práticas de RSE dirigidas aos colaboradores mas, também, para com as restantes dimensões (e.g., económica, legal, ética).

4.2 Sugestões para pesquisa futura

Atendendo aos resultados obtidos sugerem-se vários trabalhos futuros. Primeiro, continua atual o apelo de Aguinis e Glavas (2012) sobre a necessidade de mais investigação considerando o nível micro da RSE, assim como estudos que abarquem mais do que um nível de análise (estudos multinível).

Segundo, esta pesquisa realça as consequências das perceções de RSE mais investigadas mas também as que menos evidências têm obtido na literatura. Assim, interessa investigar como as práticas e perceções de RSE afetam domínios (menos estudados) como o apoio organizacional percebido, o bem-estar psicológico, o PsyCap, a motivação no trabalho, o cinismo e outros comportamentos desviantes no trabalho, a eficácia de equipa, o envolvimento criativo do trabalhador, a imagem externa construída, a retenção de colaboradores e o significado no trabalho.

Terceiro, propõe-se que o modelo conceptual apresentado (Figura 2) seja testado empiricamente.

Quarto, nesta revisão de literatura apenas se considerou os trabalhos de investigação disponíveis na base de dados EBSCOhost. É provável que outros trabalhos de investigação surjam noutras bases de dados (e.g., ProQuest, PsycINFO) pelo que se sugere a replicação desta pesquisa nesses contextos.

5 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.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Avcı, N. & Akdemir, İ. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Doyumu Üzerine Etkisi. (The Impact of Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction in Hotels). *Ege Academic Review*, 14(1), 125-136.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Cheruiyot, T. K. & Maru, L. C. (2014). Corporate human rights social responsibility and employee job outcomes in Kenya. *International Journal of Law & Management*, 56(2), 152-168.
- Ching-Sing, Y., Chun-Chen, H., Hsien-Bin, W., Kang-Ni, L., Chien-Hsiung, L. & Ji-Shou, T. (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and

- organizational commitment. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 65-77.
- Chun, R. (2009). Ethical values and environmentalism in China: Comparing employees from state-owned and private firms. *Journal of Business Ethics*, 84, 341-348.
- 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. <https://sites.google.com/site/icbmbangkok2/proceedings-2012>
- Dhanesh, G. S. (2014). CSR as organization–employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 130-149.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Erkman, T. & Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılığın hizmet sektöründe incelenmesi (An analysis on employee perceptions about corporate social responsibility activities and organizational commitment in service sector). *Marmara University Journal of the Faculty of Economic & Administrative Sciences*, 33(2), 267-293.
- Evans, W. R. & Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective. *Human Performance*, 27(2), 129-146.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456-480.
- Evans, W. R., Davis, W. D. & Frink, D. D. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4), 938-964.
- Evans, W. R., Goodman, J. M. & Davis, W. D. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24, 79-97.
- Gara, E., Ouerdian, B. & Gaha, C. (2009). La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel? (French). *Revue des Sciences de Gestion*(237/238), 55-61.
- Gaudêncio, P., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2014). Organisational CSR practices: Employees' perceptions and impact on individual performance. *International Journal of Innovation Management*, 18(4), -1.
- Gavin, J. F. & Maynard, W. S. (1975). Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, 28(3), 377-387.
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Glavas, A. & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter?: Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*(36), 51-70.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hansen, S., Dunford, B., Boss, A., Boss, R. & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Hoeven, C. L. t. & Verhoeven, J. W. M. (2013). "Sharing is caring" Corporate social responsibility awareness explaining the relationship of information flow with affective commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 264-279.
- Hofman, P. S. & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652.
- Hsieh, Y.-H. & Chan, J.-Y. (2012). Corporate social responsibility: A concern among employees. *Human Systems Management*, 31(3/4), 219-230.

- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857-878.
- Kaler, J. (2009). An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 86, 297-321.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. & Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification (Vol. 95, pp. 557-569): Springer Science & Business Media B.V.
- Kim, S.-Y. & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639-653.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B. & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Leal, S. (2012). *As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho*. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, Universidade de Coimbra, Coimbra. Acedido em <http://hdl.handle.net/10316/23332>
- Leal, S., Rego, A. & Cunha, M. P. (2013). *As percepções de responsabilidade social como predictoras do capital psicológico: O papel mediador dos afetos positivos e do sentido de significado no trabalho*. Paper presented at the VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade de Aveiro. http://www.viiiisnip2013.com/livro_resumos.pdf
- Lee, E. M., Park, S.-Y. & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724.
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.
- Lin, C.-P., Baruch, Y. & Shih, W.-C. (2012). Corporate social responsibility and team performance: The mediating role of team efficacy and team self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 167-180.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y. & Chiu, C.-K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95, 357-372.
- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3), 279-295.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001a). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001b). Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- McShane, L. & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1467-6486.

- Moon, T.-W., Hur, W.-M., Ko, S.-H., Kim, J.-W. & Yoon, S.-W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., Siegel, D., Kraimer, M. L., Takeuchi, R. & Frese, M. (2011). Special issue Call for Papers: Corporate social responsibility and human resource management/organizational behavior. *Personnel Psychology*, 64(1), 283-288.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A. & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- Mueller, K., Spiess, S.-O., Hattrup, K. & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Park, S.-Y. & Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- 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.
- Raub, S. & Blunschi, S. (2014). The power of meaningful work: How awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 10-18.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127.
- Roeck, K. & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
- 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.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A. & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Shen, J. & Jiahua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Smith, V. & Langford, P. (2011). Responsible or redundant? Engaging the workforce through corporate social responsibility. *Australian Journal of Management*, 36(3), 425-447.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2 ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tamm, K., Eamets, R. & Mõtsmees, P. (2010). Relationship between corporate social responsibility and job satisfaction: The case of Baltic countries. *Ettevõtete sotsiaalselt vastutustundliku käitumise ja töörahulolu seosed: Balti riikide näide*.(76), 3-56.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.

- Tziner, A., Bar, Y., Oren, L. & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72.
- Ubius, U. & Alas, R. (2012). The impact of corporate social responsibility on the innovation climate. *Engineering Economics*, 23(3), 310-318.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008a). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008b). Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 657-666.
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. A. (2013). Causal attributions and employee reactions to corporate social responsibility. *Industrial & Organizational Psychology*, 6(4), 334-337.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.
- Wang, C.-J. (2014). Do ethical and sustainable practices matter? Effects of corporate citizenship on business performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 930-947.
- Wang, Y.-J., Tsai, Y.-H. & Lin, C.-P. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 218-233.
- Wei-Chi, T. & Wen-Fen Yang, I. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection & Assessment*, 18(1), 48-63.
- Wong, I. A. & Gao, J. H. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: The mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525.
- 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.
- Yenhui, O. (2009). An investigation of the effects of leader member exchange on job performance in Taiwan. *Business Renaissance Quarterly*, 4(3), 109-127.
- Zhang, L. & Gowan, M. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person-organization fit perspective. *Journal of Business & Psychology*, 27(3), 345-362.
- Zhu, Q., Hang, Y., Liu, J. & Lai, K.-h. (2014). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 21(1), 28-40.