

## ARTIGOS

### A RESPONSABILIDADE SOCIAL E CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NAS ATITUDES E NOS COMPORTAMENTOS DOS TRABALHADORES

### SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE: IMPACTS ON EMPLOYEES' ATTITUDES AND BEHAVIORS

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo estudar se a cultura organizacional e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) têm impactos em diversas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Para analisar esse impacto, escolheu-se o método de amostragem não probabilística e de conveniência. Utilizou-se um questionário e foram recolhidos 453 inquéritos de trabalhadores. O teste de hipóteses foi feito com auxílio da modelagem de equações estruturais, sendo que os resultados mostram que tanto a cultura organizacional quanto a RSE impactam atitudes organizacionais, como a satisfação e a desenvoltura no trabalho. Essas atitudes afetam outros desejáveis resultados organizacionais, evidenciando as consequências que a atenção à RSE e à cultura organizacional pode ter nas organizações e nos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Responsabilidade Social Empresarial. Trabalhadores. Atitudes. Comportamentos.

#### ABSTRACT

This article aims to study whether the organizational culture and Corporate Social Responsibility (CSR) have an impact on several employees' attitudes and behaviors. To analyze this impact, a non-probabilistic and convenience sampling method was chosen. A questionnaire was used and 453 employee surveys were collected. A structural equation modeling (SEM) technique was applied for conducting hypothesis testing, and the findings indicate that both organizational culture and CSR have significant impact in organizational attitudes, such as job satisfaction and resourcefulness. These variables, on the other hand, influence other desirable organizational outcomes, highlighting the consequences that attention to CSR and organizational culture may have on organizations and employees.

**Clara Quintas Jordão**  
**clara.jordao17@gmail.com**  
*Mestrado em Gestão pela  
Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra,  
Coimbra, Portugal. Consultora  
em Cyber security – Beijaflore.  
São Paulo - SP - BR.*

**Keywords:** Organizational Culture. Corporate Social Responsibility. Employees, Attitudes, Behaviors.

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é considerada crucial para um melhor entendimento sobre os impactos da atividade econômica na sociedade. Com maior acesso à informação, as pessoas exigem cada vez mais o conhecimento dos impactos que as organizações têm na preservação dos recursos naturais, bem-estar social e distribuição justa da riqueza (VLACHOS; PANAGOPOULOS; RAPP, 2014). Não apenas por serem forças positivas de mudanças sociais, as organizações passam a implementar a RSE para obter os benéficos e multifacetados retornos organizacionais que se associam a essa: cada vez mais, os *stakeholders* recompensam bons cidadãos corporativos e condenam os maus (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2010).

A adoção de práticas socialmente responsáveis depende dos trabalhadores e os afeta, visto que são os motores das organizações. É essencial perceber a maneira a qual a RSE consegue impactar a vida dos colaboradores, tanto pela consideração dos resultados na qualidade de vida deles, quanto pelos resultados organizacionais que advêm de atividades socialmente responsáveis. Além disso, Van Manen e Schein (1977) consideram que a cultura organizacional acaba por se tornar uma ideologia e linguagem que molda as experiências cotidianas dos membros, portanto o impacto da cultura organizacional nos colaboradores incide sobre suas atitudes e comportamentos.

O principal objetivo dessa investigação é aprofundar os impactos que a RSE e a cultura organizacional têm em diferentes atitudes e comportamentos dos trabalhadores, como a satisfação no trabalho, a desenvoltura no trabalho, o comprometimento organizacional, a confiança organizacional, a proatividade, a satisfação com a vida e a intenção de demissão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A sociedade e os negócios são interdependentes, portanto o sucesso das organizações depende do bem-estar da sociedade como um todo (BOESSO; MICHELON, 2010). Por esse motivo, a RSE é hoje imprescindível no contexto empresarial. Segundo Lindgreen, Swaen e Johnston (2009), a RSE refere-se a decisões corporativas que se afastam do âmbito financeiro e aproximam-se de valores éticos, cumprimento de requisitos legais e respeito pelas pessoas, comunidades e o meio ambiente.

Referência na literatura, o trabalho de Carroll (1979, p. 500) afirma que a RSE “engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações num dado momento.” De acordo com essa definição, as organizações têm a responsabilidade de produzir bens e serviços a uma sociedade que deseja cumprir a lei, responder às expectativas da sociedade no que diz respeito a comportamentos e atitudes éticas não englobados pela lei e escolherem envolver-se em questões sociais que não se encaixam nas outras dimensões.

A pressão inicial para desenvolver uma área de responsabilidade social teve origem no fato de as organizações evitarem grandes escândalos (PASRICHA; SINGH; VERMA, 2018) e o livro de Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, também enraizou a RSE no *core* das atividades econômicas.

A responsabilidade social já mostrou diversos benefícios às organizações que a incorporam em seus negócios, como uma fonte de oportunidade, inovação e vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006), melhoria da imagem corporativa (LINDGREEN; SWAEN; JOHNSTON, 2009) e aumento do valor de mercado (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999; LUO; BHATTACHARYA, 2006; LEV; PETROVITS; RADHAKRISHNAN, 2010). Além disso, a RSE mostrou-se relacionada com o aumento da lealdade dos consumidores (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999) e a satisfação de *stakeholders* como consumido-

res, funcionários, fornecedores e comunidade (LINDGREEN; SWAEN; JOHNSTON, 2009).

As atividades de RSE impactam, por exemplo, os consumidores por formarem uma percepção favorável que pode afetar o *brand awareness*, aumenta a preferência pela marca e a lealdade à marca (LEE; LEE; LI, 2012). A RSE também mostrou ser positivamente relacionada com a intenção de compra (ALNIA-CIK; ALNIACIK; GENC, 2011), disposição a pagar um preço *premium*, aumento da lealdade e um boca a boca positivo (DU BHATTACHARYA; SEN, 2007).

O aumento da imagem de marca que resulta do envolvimento das empresas em atividades socialmente responsáveis também atrai e retém o melhor talento, além de aumentar a moral dos trabalhadores (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2007). A RSE também mostrou influenciar o comprometimento dos funcionários atuais (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999; MAIGNAN; FERRELL, 2001), motivá-los (MAIGNAN; FERRELL; HULT, 1999), causar uma atitude positiva em relação à organização (e.g., aumentar a moral dos trabalhadores) e passar uma boa imagem para potenciais colaboradores (LEE; LEE; LI, 2012), assim como diminuir a taxa de demissão anual (VITALIANO, 2010).

Nos anos recentes, a RSE mudou, uma vez que a mobilidade da informação aumentou drasticamente. A rapidez com que escândalos envolvem grandes organizações expostas na mídia aumenta a conscientização sobre a importância da responsabilidade social e a pressão da sociedade sobre as organizações para integrarem e demonstrarem a RSE em suas atividades (ARVIDSSON, 2010). A literatura recente ainda associa atividades socialmente responsáveis aos investidores (DYCK *et al.*, 2019), aos diferentes resultados dessas para indivíduos, organizações e *stakeholders* externos (AGUINIS; GLAVAS, 2019) e ao valor de mercado (HARJOTO; LAKSMANA, 2018).

## 2.2 PERCEPÇÕES DE RSE

Enquanto a responsabilidade social é im-

portante, as percepções dos *stakeholders* sobre essa é crucial. Lee, Park e Lee (2013, p. 1717) definem a percepção dos trabalhadores sobre a RSE como “o grau ao qual os funcionários veem que a empresa apoia atividades relacionadas a uma causa social.” As percepções eventualmente concretizam respostas afetivas, cognitivas e comportamentais (CROPANZANO *et al.*, 2001), portanto as atividades de responsabilidade social serão desencadeadas pelas percepções dos funcionários de uma organização.

Ao perceberem políticas responsáveis da organização em que trabalham, os colaboradores podem querer participar, contribuir e introduzir novas iniciativas de responsabilidade social (AGUILERA *et al.*, 2007). Ainda de acordo com Rupp *et al.* (2013, p. 897), “como os trabalhadores percebem a RSE da sua entidade empregadora pode, na verdade, ter implicações mais diretas e fortes nas reações subsequentes dos funcionários em relação aos comportamentos efetivos.” Mesmo que as percepções não reflitam a realidade, são essas que impactam as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (PROTTAS, 2013).

## 2.3 CAPACIDADE DE RSE

De acordo com Grant (1991, p. 120), as capacidades de uma organização consistem “no que (a empresa) consegue fazer como resultado de conjuntos de recursos trabalhando juntos.” A implementação efetiva de atividades de RSE, portanto, exige uma capacidade de RSE da empresa.

A capacidade de RSE pode ser definida como “os conhecimentos, habilidades e processos relacionados ao planejamento, implementação e avaliação das atividades de RSE na organização.” (LEE; PARK; LEE, 2013, p. 1718). Esse conceito pode determinar o quanto a organização consegue prosperar da coordenação dos elementos das atividades socialmente responsáveis, sendo que a inclusão das expectativas dos *stakeholders* no planejamento estratégico é crítica para o sucesso de uma organização competitiva (MARTINEZ-CONESA; SOTO-ACOSTA; PALACIOS-MANZANO, 2017).

Exposto isso, espera-se que, quando os trabalhadores consideram que a organização onde se encontram planeia, implementa e avalia as atividades de RSE de maneira eficaz, eles formam uma percepção de RSE mais positiva, corroborando-se os resultados de Lee, Park e Lee (2013). Propõe-se como hipótese de investigação:

**H1: a capacidade de RSE terá um impacto direto e positivo nas percepções de RSE.**

## 2.4 A CONGRUÊNCIA DE RSE PERCEPCIONADA

Os *stakeholders* criam outras percepções que envolvem a responsabilidade social. Uma dessas é a congruência, ou *fit*, de RSE, que pode ser definido como “a congruência percebida entre uma causa social e a atividade da empresa.” (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2010, p. 12). Quando um *stakeholder* observa que as atividades de RSE de uma empresa estão de acordo com o *core* dos negócios dessa (i.e., uma empresa de produtos veganos apoiar causas de preservação da fauna), o *fit* percebido é alto.

Os *stakeholders* apreciam mais atividades socialmente responsáveis que, naturalmente, associam-se à atividade central da organização (DE JONG; VAN DER MEER, 2017), pois um alto *fit* percebido causa uma associação mais forte entre a empresa e suas atividades de RSE, sendo os resultados positivos que advêm dessas transferidos à organização (YOO; LEE, 2018).

A cultura organizacional impulsiona os membros de uma organização a criarem padrões compartilhados de perceber, pensar e agir (SCHEIN, 1990), portanto define a maneira pela qual as empresas conduzem suas atividades (BARNEY, 1986). Estando no fundamento da atividade organizacional, a cultura influencia amplamente a congruência de RSE percebida pelos trabalhadores.

Pode-se esperar que quanto mais os trabalhadores observam um alinhamento entre o *fit* de RSE e a cultura organizacional, mais esses *stakeholders* observam um esforço genuíno da empresa em envolver-se em atividades de RSE (LEE; PARK; LEE, 2013), formulando-se a seguinte hipótese:

**H2: a congruência percebida entre o fit de RSE e a cultura organizacional terá um impacto direto e positivo nas percepções de RSE.**

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Cooke e Rousseau (1988, p. 245), a cultura organizacional pode ser definida como “as maneiras de pensar, se comportar e acreditar que os membros de uma unidade social têm em comum.” De acordo com os autores, a cultura organizacional oferece aos trabalhadores um espaço compartilhado socialmente.

Na literatura, a cultura organizacional mostrou impactar o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (SILVERTHORNE, 2004), que, ultimamente, afetam a eficiência organizacional (GREGORY *et al.*, 2009). A cultura organizacional também mostrou ser negativamente correlacionada com a taxa de demissão, por meio de atitudes no trabalho (AARONS; SAWITZKY, 2006).

Estudos baseados no Inventário da Cultura Organizacional (ICO), um instrumento quantitativo que mede doze tipos de culturas organizacionais desenvolvido por Cooke e Lafferty (1987), mostram que fortes culturas humanísticas devem aumentar resultados desejáveis (como satisfação no trabalho, *performance* e motivação individual) e minimizar resultados indesejáveis, como estresse (COOKE; SZUMAL, 2000).

A cultura organizacional humanística promove o zelo a outras pessoas e se espera que os membros “sejam acolhedores, construtivos e abertos a influência na relação uns com os outros.” (GALBREATH, 2010, p. 515). Por esse motivo, de acordo com o autor, organizações com cultura humanística possuem uma orientação que vai além dos membros internos e estende-se até as necessidades e os interesses de *stakeholders* externos. Assim, culturas humanísticas provavelmente orientam os trabalhadores a responderem às exigências de RSE dos *stakeholders*.

Pasricha, Singh e Verma (2018) chegaram à conclusão de que a cultura organizacional afeta a atuação socialmente responsável das empresas por meio do progresso da lide-

rança ética. A cultura organizacional também mostrou influenciar o impacto que as atividades de RSE têm na *performance* organizacional (LEE; KIM, 2017). O *fit* de RSE também pode ser influenciado pela cultura organizacional, uma vez que um alinhamento da cultura organizacional com as atividades de RSE torna os trabalhadores mais abertos a aceitar e institucionalizar essas iniciativas mais efetivamente (LEE; PARK; LEE, 2013); pode-se esperar, portanto, que a cultura da empresa irá afetar o modo como os trabalhadores percebem o *fit* de RSE. Com base nesse raciocínio, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H3: a cultura organizacional terá um impacto direto e positivo no fit de RSE percebido.**

## 2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Locke (1968, p. 316) define satisfação no trabalho como “o estado emocional prazeroso, resultante da apreciação do trabalho de alguém como atingindo ou facilitando a conquista dos valores profissionais dessa pessoa.”

Pesquisas anteriores revelam que muitos benefícios estão associados à satisfação no trabalho dos colaboradores, como baixo absenteísmo, alto desempenho profissional, satisfação dos consumidores e maior retenção de colaboradores (HOMBURG; STOCK, 2004; TETT; MEYER, 1993; ODOM; BOXX; DUNN, 1990; YURCHISIN; PARK, 2010). A satisfação no trabalho também já se mostrou positivamente correlacionada com atitudes que desencadeiam mudanças organizacionais (YOUSEF, 2017) e, se apresentada juntamente com um trabalho significativo, a satisfação relaciona-se negativamente com ansiedade e estresse (ALLAN *et al.*, 2018).

Como já apresentado, a cultura organizacional é comum aos trabalhadores de uma empresa e influencia amplamente no dia a dia da empresa, portanto intervém na vivência destes *stakeholders* (VAN MAANEN; SCHEIN, 1977). Para Odom, Boxx e Dunn (1990), uma consequência óbvia da cultura organizacional é o seu impacto nas atitudes dos colaboradores.

Os autores evidenciaram que a cultura de uma empresa influi positivamente na satisfação no trabalho, especialmente em culturas acolhedoras. Outros autores corroboram essa conclusão (SILVERTHORNE, 2004; KÖRNER *et al.*, 2015; AHMAD; JASIMUDDIN; KEE, 2018).

Uma cultura organizacional humanística promove um ambiente onde os funcionários sentem-se satisfeitos consigo mesmos e com seu trabalho (KOTTER; HESKETT, 1992; EMERSON, 2013) e, por isso, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H4: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação no trabalho.**

A satisfação de outros *stakeholders* é importante para o sucesso da empresa e é um fator a ser considerado quando se planeia uma RSE estratégica (LEE; PARK; LEE, 2013). Um dos meios de aumentar a satisfação no trabalho é por meio da prática de comportamentos éticos por parte da organização (DESHPANDE, 1996; LEE; LEE; LI, 2012) e a RSE pode influenciar na qualidade da vida profissional (KIM *et al.*, 2017). É esperado que a RSE percebida pelos trabalhadores impacte a satisfação no trabalho, formulando-se a seguinte hipótese:

**H5: a RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo na satisfação no trabalho.**

## 2.7 DESENVOLTURA NO TRABALHO

A desenvoltura no trabalho pode ser definida como uma “disposição duradoura de reunir recursos escassos e superar obstáculos quando perseguindo objetivos relacionados ao trabalho.” (LICATA *et al.*, 2003, p. 257). Supondo que, por exemplo, uma determinada conjectura leva a uma escassez de recursos humanos, que é o que se vem observado nos trabalhadores norte-americanos. É esperado que estes continuem a produzir resultados, apesar do menor apoio organizacional (HARRIS *et al.*, 2006).

Funcionários que consigam ultrapassar essas dificuldades tornam-se essenciais para o dinâmico cenário atual, pois não dependem das circunstâncias para entregar resultados; são pessoas com certa “garra” interna (LICATA *et al.*, 2003).

A desenvoltura já mostrou ser positivamente relacionada à satisfação no trabalho, negativamente relacionada à intenção de demissão (HARRIS *et al.*, 2006), assim como mostrou melhorar a eficiência e eficácia (ROD; ASHILL, 2009) e estar correlacionada com a orientação para o cliente e com a *performance* e a produtividade individual (LICATA *et al.*, 2003; JOELLE; COELHO, 2019).

Ao ser induzida por fatores externos, a desenvoltura no trabalho pode ser influenciada por contextos diferentes como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional (LICATA *et al.*, 2003). Com base nesses autores, formula-se a hipótese:

**H6: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na desenvoltura no trabalho.**

Assim como as restantes, as atividades socialmente responsáveis exigem recursos empresariais (CHAMBERS *et al.*, 2003). O cenário atual facilita a dispersão do conhecimento de escândalos organizacionais, aumentando a pressão generalizada para que as empresas integrem a RSE nas suas atividades (ARVIDSSON, 2010). A limitação de recursos acrescida da pressão exercida sobre as organizações podem aumentar a disposição dos trabalhadores a serem mais desenvoltos. Com base na literatura, formula-se a seguinte hipótese:

**H7: a RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo na desenvoltura no trabalho.**

## 2.8 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento afetivo tem sua origem no vínculo afetivo em relação à organização e é a faceta do comprometimento mais comum na literatura. O comprometimento “refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento com a organização do trabalhador.” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

Baixos níveis de comprometimento organizacional podem prejudicar tanto a empresa, quanto o trabalhador e altos níveis estão relacionados com resultados muito positivos para ambos (MEYER *et al.*, 2002). Mathieu e Za-

jac (1990), por exemplo, afirmam que existem relações entre o comprometimento e melhor desempenho, maior satisfação e menor intenção de demissão e outros autores (e.g., LEE; MOWDAY, 1987; MEYER *et al.*, 2002; CESÁRIO; CHAMBEL, 2017) também encontraram uma correlação positiva entre *performance* e comprometimento.

Os fatores contextuais organizacionais afetam em grande medida o comprometimento organizacional dos trabalhadores (LAPOINTE; VANDENBERGHE, 2017), por cada um desse componente ser construído tanto com base em características individuais, quanto no ambiente e nas condições de trabalho. Já se demonstrou diversas vezes, na literatura, que existe uma relação positiva entre essas componentes, mais especificamente que quanto mais o ambiente de trabalho é percebido como ético, maiores serão os níveis de comprometimento (SCHWEPKER JUNIOR, 2001; DEMIRTAS; AKDOGAN, 2015). Espera-se, então, que o comprometimento seja positivamente influenciado pela cultura organizacional.

**H8: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo no comprometimento organizacional.**

Os trabalhadores desenvolvem vínculos com a organização em que se encontram, mas se essa organização demonstra comportamento e reputação favoráveis, os colaboradores serão mais comprometidos por causa do sentimento de orgulho em pertencer a tal organização (BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007). Já se comprovou empiricamente que a RSE afeta positivamente o comprometimento organizacional (TURKER, 2009; ASRAR-UL-HAQ; KUCHINKE; IQBAL, 2017) e, por isso, formula-se a seguinte hipótese:

**H9: a RSE percebida tem um impacto direto e positivo no comprometimento organizacional.**

## 2.9 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

A confiança pode ser definida como “a disposição de uma parte de tornar-se vulnerável às ações de outra parte baseada na expectativa que o

outro irá particularmente agir de maneira que seja importante para a parte confiante, independentemente da habilidade de monitorar ou controlar a outra parte.” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 712). No contexto organizacional, a confiança pode ser vista como a disposição do *stakeholder* de estar vulnerável às ações da organização por confiar que essa irá ter os interesses de seus *stakeholders* em consideração ao exercer a sua atividade (LEE; LEE; LI, 2012).

A confiança resulta em diversas repercussões como mais atitudes positivas, níveis mais altos de cooperação e *performance* superior (DIRKS; FERRIN, 2001). Adicionalmente, a confiança é positivamente correlacionada com a capacidade de inovação organizacional (VANHALA; RITALA, 2016). Pode-se afirmar que a confiança é resultado de consecutivas experiências positivas dos *stakeholders* com a organização (HORPPU *et al.*, 2008).

O comportamento confiante expresso pelos trabalhadores pode ser incentivado ou não pela cultura da empresa, mais especificamente “se os indivíduos se associam ou identificam com os objetivos, normas, valores e crenças de uma organização, eles mais provavelmente atribuem altos níveis de confiança à organização.” (SHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; WINOGRAD, 2000, p. 38). Com base nesses autores, formula-se a seguinte hipótese:

**H10: a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na confiança organizacional.**

Segundo Archimi *et al.* (2018), quando os funcionários se sentem respeitados e consideram a sua empresa honesta, eles trabalham no intuito de atingir os objetivos da empresa mais facilmente, e essa, por sua vez, deve considerar o bem-estar dos funcionários se pretender altos níveis de confiança e comprometimento. Ainda de acordo com Rupp *et al.* (2006), os trabalhadores reagem a situações justas ou injustas com um mecanismo de reciprocidade, o que faz que situações de arbitrariedade resultem em reações negativas desses *stakeholders*. Espera-se, então, que a RSE tenha um impacto positivo na confiança organizacional, formulando-se que:

**H11: a RSE percebida tem um impacto direto e positivo na confiança organizacional.**

## 2.10 PROATIVIDADE

Uma possível definição do comportamento proativo é tomar iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou para criar novas, ao invés de passivamente adaptar-se às condições presentes (CRANT, 2000).

A proatividade já mostrou ser positivamente correlacionada com o sucesso na carreira (SEIBERT; CRANT; KRAIMER, 1999), maior *performance* no trabalho (WU; DENG; LI, 2018), maior criatividade do trabalhador e significância do trabalho (AKGUNDUZ; ALKAN; GÖK, 2018), o que mostra que a proatividade traz tanto benefícios organizacionais, quanto individuais.

Segundo Parker, Williams e Turner (2006), os antecedentes de proatividade podem ser diferenças individuais (como personalidade) e fatores contextuais (como ambiente de trabalho). Uma atitude que possivelmente condiciona a proatividade é a satisfação no trabalho. Segundo Li, Liang e Crant (2010), funcionários proativos apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho. Jawahar e Liu (2017) também encontraram uma relação positiva entre a personalidade proativa e a satisfação no trabalho.

Bateman e Crant (1993) encontraram correlações significativas entre o comportamento proativo e as realizações pessoais que geram mudança e liderança transformacional. Outra importante variável que garante uma força de trabalho proativa é a autoeficácia dos trabalhadores (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006) e, segundo os autores, o conceito de proatividade está intimamente ligado à resolução de problemas.

Trabalhadores mais comprometidos com a organização podem sentir maior motivação para desenvolver suas funções (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004; THOMAS; WHITMAN; VISWESVARAN, 2010). Outros autores encontraram correlações significativas entre o comprometimento organizacional e proatividade (e.g., DEN HARTOG; BELSCHAK, 2007; WU *et al.*, 2018).

A confiança organizacional já mostrou influenciar resultados comportamentais (KIM;

WANG; CHEN, 2018) e, potencialmente, também impacta a proatividade nos trabalhadores. Por resultar de experiências positivas (HORPPU *et al.*, 2008), a confiança pode servir como motor de ação para colaboradores, aumentando a proatividade nesses (CROSSLEY; COOPER; WERNING, 2013).

Com base nesses autores, formularam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H12: a satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

**H13: a desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

**H14: o comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

**H15: a confiança organizacional tem um impacto direto e positivo na proatividade.**

## 2.11 SATISFAÇÃO COM A VIDA

De acordo com Shin e Johnson (1978, p. 478), pode-se traduzir satisfação com a vida como “uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com os critérios escolhidos por essa.” O conceito começou a ser discutido quando alguns autores tentaram entender o que faz uma pessoa feliz (DIENER; OISHI; LUCAS, 2003).

Pessoas felizes tendem a ser bem-sucedidas e realizadas em diversos domínios na vida (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005). Emoções positivas levam as pessoas a agirem de maneira que promove tanto a construção de recursos, quanto o envolvimento com objetivos positivos (ELLIOT; THRASH, 2002).

Uma das óbvias razões para a satisfação no trabalho ser relacionada com a satisfação com a vida é pelo fato de o trabalho fazer parte da vida das pessoas (JUDGE; LOCKE, 1993). Os resultados de Heller, Judge e Watson (2002) e, mais recentemente, Unanue *et al.* (2017) mostraram uma forte correlação entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida.

A personalidade dos trabalhadores afeta os níveis de satisfação vivenciados (STROBEL; TUMASJAN; SPORRLE, 2011) e a desenvoltura no trabalho é considerada um traço de persona-

lidade (LICATA *et al.*, 2003), podendo interferir no bem-estar dos colaboradores de uma empresa.

Um funcionário comprometido se identifica e envolve, substancialmente, com a organização (STEERS, 1977), sendo a sua relação com a empresa mais significativa do que no caso de funcionários não comprometidos. O bem-estar, ou satisfação com a vida, já se mostrou positivamente relacionado com o comprometimento (ZHENG *et al.*, 2015; SINGHAL; RASTOGI, 2018).

De acordo com Lee, Lee e Li (2012), a confiança faz que o colaborador se sinta mais seguro e feliz no seu trabalho, pois ele acredita que a organização não irá, propositalmente, afetar negativamente a sua vida ou atividade. Além disso, a confiança provoca uma atitude positiva dos *stakeholders* em relação à organização.

Com base nesses autores, formulam-se as seguintes hipóteses:

**H16: a satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

**H17: a desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

**H18: o comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

**H19: a confiança organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.**

## 2.12 INTENÇÃO DE DEMISSÃO

A intenção de demissão foi, diversas vezes, provada ser altamente correlacionada com a demissão efetiva (e.g., LEE; MOWDAY, 1987; O'REILLY; CALDWELL, 1981; SCHWEPKER JUNIOR, 2001).

Não apenas pela questão financeira, uma vez que os custos associados à demissão podem variar entre os 50 e 200% do salário base do trabalhador (DUNFORD; OLER; BOUDREAU, 2008), uma baixa taxa de intenção de demissão é um dos diversos objetivos estratégicos das organizações, pois, assim, as empresas conseguem maior desempenho profissional e controle de qualidade (LEE; LEE; LI, 2012).

A intenção de demissão encontra-se antecedida por respostas afetivas ao trabalho (LEE;



MOWDAY, 1987), sendo a satisfação nesse possivelmente uma dessas. Essa relação já foi amplamente abordada na literatura (e.g., PORTER *et al.*, 1974; TARIGAN; ARIANI, 2015; JIN; MCDONALD; PARK, 2018) e pode estar relacionada com um sentimento positivo do trabalhador que o orienta a uma decisão de permanecer no emprego (TETT; MEYER, 1993).

Segundo Harris *et al.* (2006), quando o cenário organizacional tem limitações de recursos, ao contrário de colegas menos desenvoltos, trabalhadores engenhosos são menos inclinados a deixar a organização, pois lidam bem com a pressão de obter resultados apesar da falta de recursos.

Trabalhadores comprometidos desejam atingir objetivos organizacionais ambiciosos (LIM; LOO; LEE, 2017), portanto planejam permanecer na empresa para o fazer. O comprometimento já mostrou ser um bom indicador de intenção de demissão (e.g., MEYER; ALLEN, 1991; VANDENBERGHE; BENTEIN; PANACCIO, 2017).

Existe, também, uma tendência geral de que quanto maior for a confiança organizacional, menores serão as intenções de demissão (ERTURK; VURGUN, 2015).

Com base nesses autores, formularam-se as seguintes hipóteses:

**H20: a satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

**H21: a desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

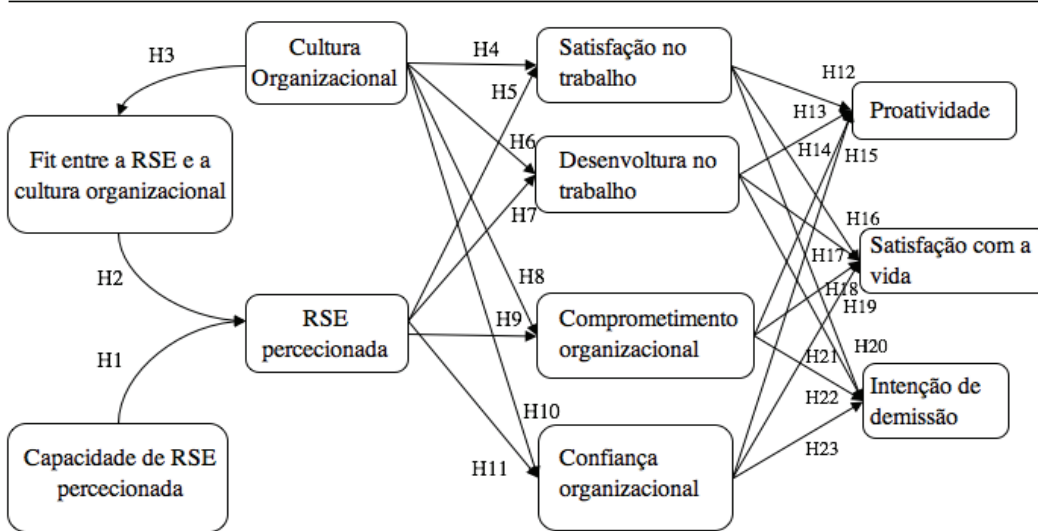
**H22: o comprometimento organizacional tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

**H23: a confiança organizacional tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.**

### 3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O modelo conceitual proposto com as hipóteses de pesquisa apresentadas (Figura 1) pretende responder aos objetivos da investigação.

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: elaboração própria.

## 4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é majoritariamente composta

por mulheres (65,6%), sendo as nacionalidades predominantes a portuguesa (50,8%) e a brasileira (47,9%). Relativamente à idade, os respondentes com menos de 25 anos correspondem a 22,7% do total, entre os 26 e 30 anos são 17,2% e trabalhado-

res de 31 a 40 anos são 31,3%. Cerca de 20% das respostas são de pessoas sem educação superior, sendo quase 50% do total bacharéis e licenciados e 32,5% dos trabalhadores pós-graduados, mestres e doutores. A maioria dos respondentes trabalha em empresas com mais de 250 trabalhadores (46,1%), seguidos dos que trabalham em organizações com menos de 10 trabalhadores (13%). Em relação à posição desempenhada, cerca de 29% das respostas são de trabalhadores produtivos, 20% de trabalhadores administrativos e 14,6% chefes intermédios. Finalmente, quase 75% dos respondentes estão trabalhando há menos de 5 anos na organização e 14,1% entre os 5 e 10 anos.

## 4.2 VALIDADE

As variáveis de pesquisa foram medidas, utilizando uma escala de Likert de 7 pontos. Para avaliar a qualidade das métricas e o modelo de medidas, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória com uso do *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25.

O *fit* final do modelo mostrou-se robusto (*Incremental fit index* = 0,932; *Tucker-Lewis index* = 0,929; *comparative fit index* = 0,932; *root mean square error of approximation* = 0,045;  $X^2/DF = 1,935$ ).

dade das variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981). Os resultados podem ser consultados na tabela 1.

A validade discriminante revela que as correlações entre a maioria das variáveis são inferiores à AVE, conferindo validade discriminante exceto à correlação entre a RSE e as variáveis *fit* de RSE, confiança organizacional, capacidade de RSE e cultura organizacional. Seguindo as recomendações de Fornell e Larcker (1981), foram feitos modelos apenas entre as variáveis e a RSE, fixando-se a correlação em 1. O ajustamento dos modelos foi melhor sem essa fixação, o que confere validade discriminante para todas as correlações.

## 5 RESULTADOS

Como o modelo de medida revelou-se fiável e com bom ajustamento, seguiu-se para o modelo estrutural que mostrou um bom *fit* (*Incremental fit index* = 0,92; *Tucker-Lewis index* = 0,916; *comparative fit index* = 0,919; *RMSEA* = 0,049;  $X^2/DF = 2,093$ ).

A tabela 2 apresenta o teste de hipóteses para a amostra obtida. Para esse, recorreu-se à modelagem de equações estruturais.

A capacidade de RSE percebida

Tabela 1 - Desvio Padrão (DP), matriz de correlações, Alpha de Cronbach (diagonal), Variância Média Extraída (AVE) e Fiabilidade Composta (CR)

Variáveis	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	AVE	CR
CO (X1)	1,455	0,956											0,733	0,956
Fit (X2)	1,609	0,635	0,969										0,887	0,969
RSE (X3)	1,081	0,825	0,771	0,941									0,557	0,786
Cap (X4)	1,086	0,731	0,781	0,880	0,955								0,747	0,898
JS (X5)	1,629	0,716	0,493	0,716	0,579	0,963							0,771	0,964
Dsvt (X6)	0,980	0,413	0,262	0,439	0,342	0,547	0,919						0,740	0,919
Comp (X7)	1,645	0,644	0,420	0,545	0,433	0,710	0,392	0,951					0,712	0,951
Conf (X8)	1,666	0,841	0,615	0,823	0,657	0,797	0,427	0,745	0,960				0,828	0,960
Proat (X9)	0,930	0,212	0,166	0,249	0,210	0,238	0,464	0,293	0,299	0,927			0,619	0,928
BE (X10)	1,150	0,386	0,227	0,434	0,279	0,507	0,402	0,374	0,483	0,353	0,873		0,615	0,887
ITQ (X11)	2,183	-0,509	-0,325	-0,482	-0,417	-0,575	-0,211	-0,448	-0,594	-0,041	-0,309	0,954	0,876	0,955

Nota: CO – cultura organizacional; Fit – fit entre RSE e CO; Cap – capacidade de RSE; JS – satisfação no trabalho; Dsvt – desenvoltura; Comp – comprometimento organizacional; Conf – confiança organizacional; Proat – proatividade; BE – satisfação com a vida; ITQ – intenção de demissão

Fonte: elaboração própria.

A análise da fiabilidade das variáveis foi feita recorrendo-se ao CR (*Composite reliability*), verificando-se todos os valores superiores a 0,7 (recomendação de Lisboa, Augusto

e Ferreira (2012). Também se analisou o AVE (*average variance extracted*) que apresentou valores maiores que 0,5, mostrando a fiabili-

impactou positivamente as atividades de RSE ( $b=0,7$ ;  $p<0,01$ ), dando suporte à hipótese 1. Os resultados vão de encontro com outros autores que investigaram os efeitos da integração das atividades de RSE no planejamento estratégico (e.g., JUDGE; DOUGLAS, 1998; LEE; PARK; LEE, 2013), indicando que, quando o trabalhador percebe uma capacidade da empresa em relação às atividades de RSE, ele as vê mais positivamente.

Tabela 2 - Teste de hipóteses

			Geral (N = 453)	
H			SRW	P
H1	Cap	→ RSE	0,702	***
H2	Fit	→ RSE	0,293	***
H3	CO	→ Fit	0,664	***
H4	CO	→ JS	0,485	***
H5	RSE	→ JS	0,313	***
H6	CO	→ Dsvt	0,207	**
H7	RSE	→ Dsvt	0,231	***
H8	CO	→ Comp	0,500	***
H9	RSE	→ Comp	0,189	***
H10	CO	→ Conf	0,3595	***
H11	RSE	→ Conf	0,328	***
H12	JS	→ Proat	-0,168	***
H13	Dsvt	→ Proat	0,467	***
H14	Comp	→ Proat	0,203	***
H15	Conf	→ Proat	0,074	0,249
H16	JS	→ BE	0,355	***
H17	Dsvt	→ BE	0,148	***
H18	Comp	→ BE	0,002	0,969
H19	Conf	→ BE	0,146	**
H20	JS	→ ITQ	-0,465	***
H21	Dsvt	→ ITQ	0,171	***
H22	Comp	→ ITQ	-0,010	0,841
H23	Conf	→ ITQ	-0,230	***

Nota: \*\*\* -  $p<0,01$ ; \*\* -  $p<0,05$

Fonte: elaboração própria.

A congruência entre a RSE e a cultura organizacional também mostrou ser positivamente relacionada às percepções de RSE ( $b=0,29$ ;  $p<0,01$ ), corroborando a hipótese 2 e os resul-

tados de Du, Bhattacharya e Sen (2010), que afirmam que um baixo *fit* de RSE reduz a percepção positiva dos *stakeholders* sobre as atividades de RSE. Além disso, o *fit* entre RSE e cultura organizacional foi positivamente influenciado pela cultura organizacional ( $b=0,66$ ;  $p<0,01$ ), dando suporte à hipótese 3. De Jong e Van Der Meer (2017) e Lee, Park e Lee (2013) chegaram a conclusões similares.

A satisfação no trabalho mostrou ser positivamente influenciada pela cultura organizacional (H4) e as atividades de RSE (H5). A cultura organizacional já mostrou influenciar a satisfação diversas vezes na literatura (e.g, SILVERTHORNE, 2004; COLDWELL *et al.*, 2008). A RSE também pode ser uma ferramenta para aumentar a satisfação no trabalho, assim como já foi demonstrado na literatura (e.g., RUPP *et al.*, 2006; VLACHOS; PANAGOPoulos; RAPP, 2013; ASRAR-UL-HAQ; KUCHINKE; IQBAL, 2017).

Analisando a desenvoltura no trabalho, constata-se que essa foi positivamente impactada pela cultura humanística ( $b=0,2$ ;  $p<0,05$ ), dando suporte à hipótese 6. Tal relação é inovadora, porém a cultura organizacional já mostrou ser relacionada, por exemplo, com a “prontidão de mudança” dos trabalhadores (JONES; JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005). A RSE também impactou positivamente a desenvoltura ( $b=0,23$ ;  $p<0,01$ ), corroborando a hipótese 7. De acordo com Misra e Kumar (2000), um trabalhador desenvolvido regula e direciona seu comportamento de modo a lidar bem com situações desafiadoras, portanto uma percepção favorável da RSE, que mostra uma tentativa de a empresa de ultrapassar desafios contemporâneos, pode ser mais facilmente obtida para esses trabalhadores.

A cultura organizacional mostrou impactar positivamente o comprometimento dos trabalhadores ( $b=0,5$ ), corroborando a hipótese 8. A literatura também mostra que a missão pode ser uma ferramenta para aumentar o comprometimento (DENISON; MISHRA, 1995), que a orientação humanística tem grande impacto no comprometimento (MAGNAN; FERRELL;

HULT, 1999) e que os valores da empresa influenciam no comprometimento dos colaboradores (GOODMAN; ZAMMUTO; GIFFORD, 2001). A RSE também impactou positivamente no comprometimento ( $b=0,18$ ), corroborando a hipótese 9 e outros autores (e.g., TURKER, 2009; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; ALI *et al.*, 2010).

No que diz respeito à confiança organizacional, essa se mostrou positivamente influenciada pela cultura organizacional (H10,  $b=0,59$ ) e pela RSE (H11,  $b=0,32$ ). Estudos recentes concluíram que, de fato, a cultura é fulcral no aumento da confiança (e.g., GANESCU; GAN-GONE, 2017; LOUIS; MURPHY, 2017). A RSE também pode ser uma ferramenta para aumentar a confiança dos colaboradores, sendo tal relação contemplada na literatura (e.g., FAROOQ *et al.*, 2014; ARCHIMI *et al.*, 2018).

A hipótese 12 não teve suporte, uma vez que a satisfação no trabalho teve impacto significativo, porém negativo sobre a proatividade. O resultado contesta alguns autores (e.g., ZHANG; WANG; SHI, 2012; LI; LIANG; CRANT, 2010), porém Kim, Hon e Crant (2009) não obtiveram suporte para um efeito direto entre a proatividade e a satisfação no trabalho.

Tanto a desenvoltura (H13) quanto o comprometimento (H14) mostraram impactar significativa e positivamente a proatividade ( $b=0,47$  e  $b=0,2$ , respectivamente). Pode-se afirmar, então, que trabalhadores desenvolvidos tendem a demonstrar maior proatividade, talvez por que a desenvoltura incorpora a orientação para ação (KANUNGO; MISRA, 1992) e ser relacionada à autoeficiência (DOGAN; SAHIN, 2011). O comprometimento organizacional já mostrou impactar positivamente a proatividade (e.g., BELSCHAK; DEN HARTOG, 2010; SAKS; GRUMAN; COOPER-THOMAS, 2011), possivelmente por o sentimento de investimento pessoal na organização inspirar o esforço baseado na própria iniciativa (DEN HARTOG; BELSCHAK, 2007).

A hipótese 15 não obteve suporte, uma vez que a confiança organizacional não impactou significativamente a proatividade. Esse resultado contradiz os estudos de Crant (2000) e

Brettel, Chomik e Flatten (2015). Isso pode ser explicado pelo fato de os trabalhadores confiarem que a organização irá considerar os interesses de seus *stakeholders* (LEE; LEE; LI, 2012), portanto podem acomodar-se de certa maneira.

A satisfação com a vida mostrou ser positivamente impactada pela satisfação no trabalho ( $b=0,35$ ) e pela desenvoltura ( $b=0,15$ ), corroborando as hipóteses 16 e 17, respectivamente. Já se provou que trabalhadores mais satisfeitos com o trabalho (e.g., HSIEH; HUANG, 2017; STEL *et al.*, 2019) e desenvolvidos (e.g., ZAUSZ- NIEWSKI, 2016; KUIJER; NICENBOIM; GI- ACCARDI, 2017) apresentam maior bem-estar.

O comprometimento organizacional não mostrou impactar a satisfação com a vida, portanto a hipótese 18 não foi suportada. Esse resultado contraria autores como Singhal e Rastogi (2018). Entretanto, a hipótese 19 foi corroborada, pois a confiança mostrou aumentar a satisfação com a vida, assim como já provado na literatura (e.g., CHO; PARK, 2011).

A hipótese 20 foi corroborada, uma vez que a satisfação no trabalho impactou negativamente ( $b=-0,46$ ) a intenção de demissão, como já estipulado na literatura (TARIGAN; ARIANI, 2015). A desenvoltura impactou positivamente a intenção de demissão, por isso a hipótese 21 não obteve suporte empírico, contestando os resultados de Harris *et al.* (2006).

A hipótese 22 não teve suporte, pois o comprometimento não mostrou impactar significativamente ( $p>0,1$ ) a intenção de demissão. O resultado vai contra diversos autores (e.g., MATHIEU *et al.*, 2016; LIM; LOO; LEE, 2017) e indica que colaboradores mais comprometidos não necessariamente apresentam menores intenções de deixar a empresa.

Por fim, a confiança organizacional impactou negativamente as intenções de demissão ( $b=-0,23$ ). Assim como os resultados de outros autores (e.g., CHO; SONG, 2017), esses indicam que a confiança pode ser um fator decisivo na escolha de demissão de trabalhadores.

Um resumo das hipóteses da investigação com a respectiva indicação do seu suporte (ou ausência desse) pode ser consultado na tabela 3:

Tabela 3 – Suporte das hipóteses de investigação

H1	A capacidade de RSE percebida tem um impacto direto e positivo sobre a RSE	Suportada
H2	O fit entre a RSE e a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a RSE	Suportada
H3	A cultura org. tem um impacto direto e positivo sobre o fit entre a RSE e a cultura org.	Suportada
H4	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho	Suportada
H5	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho	Suportada
H6	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho	Suportada
H7	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho	Suportada
H8	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional	Suportada
H9	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional	Suportada
H10	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional	Suportada
H11	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional	Suportada
H12	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Não suportada
H13	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Suportada
H14	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Suportada
H15	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Não suportada
H16	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H17	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H18	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Não suportada
H19	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H20	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Suportada
H21	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Não suportada
H22	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Não suportada
H23	A confiança organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Suportada

Fonte: elaboração própria.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa é estudar os impactos que a RSE e a cultura organizacional têm sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como estudar quais os efeitos desses impactos. Para isso, conduziu-se uma pesquisa quantitativa baseada em um questionário que obteve 453 respostas. Para o teste de hipóteses, foi utilizada a modelagem por equações estruturais.

Os resultados indicam que a cultura organizacional influencia a percepção dos trabalhadores sobre o fit entre RSE e cultura, sendo esse fit influenciador das percepções dos colaboradores sobre as atividades de RSE. A capacidade de RSE também impacta positivamente a RSE. Essas conclusões podem ser vistas na tabela 4:

Tabela 4 – Impactos I

		Impacto
Cultura Organizacional	→ Fit entre RSE e CO	.664***
Fit entre RSE e CO	→ RSE	.293***
Capacidade de RSE	→ RSE	.702***

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$

Fonte: elaboração própria.

De fato, a cultura organizacional e RSE impactaram positivamente atitudes e comportamentos, como a satisfação e desenvoltura no trabalho, o comprometimento e a confiança organizacional. Os resultados são demonstrados abaixo:

Tabela 5 – Impactos II

			Impacto				Impacto
Cultura Organizacional	→	Satisfação no trabalho	.485***	RSE	→	Satisfação no trabalho	.313***
Cultura Organizacional	→	Desenvoltura no trabalho	.207**	RSE	→	Desenvoltura no trabalho	.231***
Cultura Organizacional	→	Comprometimento organizacional	.500***	RSE	→	Comprometimento organizacional	.189***
Cultura Organizacional	→	Confiança organizacional	.595***	RSE	→	Confiança organizacional	.328***

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$

Fonte: elaboração própria.

Os efeitos desses impactos foram diversos. A proatividade foi positivamente influenciada pela desenvoltura e pelo comprometimento organizacional, sofrendo um impacto negativo da satisfação no trabalho. A satisfação com a vida mostrou ser positivamente impactada pela satisfação e desenvoltura no trabalho e confiança organizacional. Essas conclusões podem ser verificadas na tabela 6. A desenvoltura impactou positivamente a intenção de demissão, que, por sua vez, mostrou ser negativamente relacionada com a satisfação no trabalho, comprometimento e confiança organizacional, como mostra a tabela 7.

Tabela 6 – Impactos III

			Impacto				Impacto
<b>Satisfação no trabalho</b>	→	Proat.	-.168***	<b>Satisfação no trabalho</b>	→	Satisfação com a vida	.355***
<b>Desenvoltura no trabalho</b>	→	Proat.	.467**	<b>Desenvoltura no trabalho</b>	→	Satisfação com a vida	.148***
<b>Comprometimento organizacional</b>	→	Proat.	.203***	<b>Comprometimento organizacional</b>	→	Satisfação com a vida	NS
<b>Confiança organizacional</b>	→	Proat.	NS	<b>Confiança organizacional</b>	→	Satisfação com a vida	.146**

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$ ; NS – Não significativo

Fonte: elaboração própria.

Tabela 7 – Impactos IV

			Impacto
Satisfação no trabalho	→	Intenção de demissão	-.465***
Desenvoltura no trabalho	→	Intenção de demissão	.171***
Comprometimento organizacional	→	Intenção de demissão	NS
Confiança organizacional	→	Intenção de demissão	-.230***

Nota: \*\*\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$ ; NS – Não significativo

Fonte: elaboração própria.

## 7 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

### 7.1 CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo expande a discussão das consequências de uma responsabilidade social bem executada e estabelecida para outras culturas, como recomendado por diversos autores (e.g., DONIA *et al.*, 2017; SHEN; ZHANG, 2019; TIAN; ROBERTSON, 2019). Os resultados obtidos também contribuem para a pesquisa de antecedentes da RSE, que podem ser indispensáveis influências nas percepções dos *stakeholders* sobre a RSE.

Além disso, o presente estudo mostrou resultados interessantes em termos de atitudes e comportamentos. Apesar de algumas relações já terem sido estabelecidas na literatura, outras, como a existente entre desenvoltura no trabalho e cultura organizacional ou RSE, não foram exploradas antes e mostraram resultados interessantes. Por expandir o estudo das atitudes influenciadas pela RSE e cultura organizacional, o presente estudo preenche algumas lacunas identificadas por autores (e.g., KIM *et al.*, 2017).

Em termos práticos, a pesquisa traz *insights* para gestores envolvidos na tomada de decisão. As análises foram realizadas com foco nos trabalhadores, implicando conclusões aplicáveis ao âmbito organizacional.

A cultura organizacional e RSE influenciam atitudes e comportamentos relevantes a nível organizacional e pessoal dos trabalhadores, por isso podem ser ferramentas para aumentar a satisfação e a retenção dos colaboradores.

### 7.2 LIMITAÇÕES

A presente investigação teve restrições de tempo e recursos, sendo a escolha por uma coleta de dados não probabilística por conveniência outra limitação. Futuros estudos devem considerar uma amostra superior que possibilitaria uma generalização mais completa para a população.

Além disso, futuros trabalhos podem aplicar o modelo a outros países e situações, enrique-

cendo o entendimento sobre os benefícios das práticas de RSE e da cultura organizacional. Outros *stakeholders*, como os consumidores, também podem ser considerados para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- AARONS, G. A.; SAWITZKY, A. C. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. **Administration and policy in mental health and mental health services research**, v. 33, n. 3, p. 289, 2006.
- AGUILERA, R. V. *et al.* Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of management review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 1057-1086, 2019.
- AHMAD, K. Z. B.; JASIMUDDIN, S. M.; KEE, W. L. Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?. **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 421-440, 2018.
- AKGUNDUZ, Y.; ALKAN, C.; GÖK, Ö. A. Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 34, p. 105-114, 2018.
- ALI, I. *et al.* Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. **African journal of Business management**, v. 4, n. 13, p. 2796-2801, 2010.
- ALLAN, B. A. *et al.* Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. **Journal of Mental Health**, v. 27, n. 1, p. 38-44, 2018.

- ALNIACIK, U.; ALNIACIK, E.; GENC, N. How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 18, n. 4, p. 234-245, 2011.
- ARCHIMI, C. S. *et al.* How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 907-921, 2018.
- ARVIDSSON, S. Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 3, p. 339-354, 2010.
- ASRAR-UL-HAQ, M.; KUCHINKE, K. P.; IQBAL, A. The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 2352-2363, 2017.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. **Journal of organizational behavior**, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.
- BELSCHAK, F. D.; DEN HARTOG, D. N. Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 2, p. 475-498, 2010.
- BOESSO, G.; MICHELON, G. The effects of stakeholder prioritization on corporate financial performance: An empirical investigation. **International Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 470, 2010.
- BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1701-1719, 2007.
- BRETTEL, M.; CHOMIK, C.; FLATTEN, T. C. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 868-885, 2015.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CESÁRIO, F.; CHAMBEL, M. J. Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 2, p. 152-158, 2017.
- CHAMBERS, E. *et al.* CSR in Asia: A seven country study of CSR website reporting. **ICCSR research paper series**, n. 9, 2003.
- CHO, Y. J.; PARK, H. Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. **Public Management Review**, v. 13, n. 4, p. 551- 573, 2011.
- CHO, Y. J.; SONG, H. J. Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 1, p. 41-65, 2017.
- COLDWELL, D. A. *et al.* The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. **Journal of Business Ethics**, v. 78,



- n. 4, p. 611-622, 2008.
- COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. The Organizational Culture Inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics. **Journal of Management**, 1987.
- COOKE, R. A.; ROUSSEAU, D. M. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group & Organization Studies**, Chicago, v. 13, n. 3, p. 245-273, 1988.
- COOKE, R. A.; SZUMAL, J. L. Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. **Handbook of organizational culture and climate**, v. 4, p. 1032-1045, 2000.
- CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 435-462, 2000.
- CROPANZANO, R. *et al.* Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. **Journal of vocational behavior**, v. 58, n. 2, p. 164-209, 2001.
- CROSSLEY, C. D.; COOPER, C. D.; WERNING, T. S. Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust, and business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 3, p. 540, 2013.
- DE JONG, M. D.; VAN DER MEER, M. How does it fit? Exploring the congruence between organizations and their corporate social responsibility (CSR) activities. **Journal of business ethics**, v. 143, n. 1, p. 71-83, 2017.
- DEMIRTAS, O.; AKDOGAN, A. A. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 59-67, 2015.
- DEN HARTOG, D. N.; BELSCHAK, F. D. Personal initiative, commitment and affect at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, n. 4, p. 601-622, 2007.
- DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.
- DESHPANDE, S. P. The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 6, p. 655-660, 1996.
- DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. **Annual review of psychology**, v. 54, n. 1, p. 403-425, 2003.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization science**, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.
- DOĞAN, S.; ŞAHİN, F. Managerial resourcefulness: Validation of a new questionnaire measure in the Turkish context. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p. 249-271, 2011.
- DONIA, M. B. *et al.* CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes. **Journal of Business Ethics**, p. 1-21, 2017.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. **International journal of research in marketing**, v. 24, n. 3, p. 224-241, 2007.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. **International journal of management reviews**, v. 12, n. 1, p. 8-19, 2010.

- DUNFORD, B. B.; OLER, D. K.; BOUDREAU, J. W. Underwater stock options and voluntary executive turnover: A multidisciplinary perspective integrating behavioral and economic theories. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 4, p. 687-726, 2008.
- DYCK, A. *et al.* Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. **Journal of Financial Economics**, v. 131, n. 3, p. 693-714, 2019.
- ELLIOT, A. J.; THRASH, T. M. Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. **Journal of personality and social psychology**, v. 82, n. 5, p. 804, 2002.
- EMERSON, David. **Organizational culture, job satisfaction and turnover intentions: the mediating role of perceived organizational support**. 2013. 269f. Tese (Doutoramento em filosofia em Gestão) - Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, 2013. Disponível em: <https://scholarscompass.vcu.edu/etd/2965/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- ERTÜRK, A.; VURGUN, L. Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 34-46, 2015.
- FAROOQ, O. *et al.* The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 4, p. 563-580, 2014.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GALBREATH, J. Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 511-525, 2010.
- GANESCU, C.; GANGONE, A. A model of socially responsible organizational culture. **Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad-Economics Series**, v. 27, n. 2, p. 45-59, 2017.
- GOODMAN, E. A.; ZAMMUTO, R. F.; GIFFORD, B. D. The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. **Organization Development Journal**, v. 19, n. 3, p. 58-68, 2001.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GREGORY, B. T. *et al.* Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of business research**, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.
- HARJOTO, M.; LAKSMANA, I. The impact of corporate social responsibility on risk taking and firm value. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 2, p. 353-373, 2018.
- HARRIS, E. G. *et al.* Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 407-415, 2006.
- HELLER, D.; JUDGE, T. A.; WATSON, D. The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 7, p. 815-835, 2002.
- HOMBURG, C.; STOCK, R. M. The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business

- context: a dyadic analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 2, p. 144, 2004.
- HORPPU, M. *et al.* Online satisfaction, trust and loyalty, and the impact of the offline parent brand. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 6, p. 403-413, 2008.
- HSIEH, H. H.; HUANG, J. T. Core self-evaluations and job and life satisfaction: the mediating and moderated mediating role of job insecurity. **The Journal of psychology**, v. 151, n. 3, p. 282-298, 2017.
- JAWAHAR, I. M.; LIU, Y. Why are proactive people more satisfied with their job, career, and life? An examination of the role of work engagement. **Journal of Career Development**, v. 44, n. 4, p. 344-358, 2017.
- JIN, M. H.; MCDONALD, B.; PARK, J. Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 2, p. 167-192, 2018.
- JOELLE, M.; COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 7, p. 1111-1135, 2019.
- JONES, R. A.; JIMMIESON, N. L.; GRIFITHS, A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 361-386, 2005.
- JUDGE, T. A.; LOCKE, E. A. Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 3, p. 475, 1993.
- JUDGE, W. Q.; DOUGLAS, T. J. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. **Journal of management Studies**, v. 35, n. 2, p. 241-262, 1998.
- KANUNGO, R. N.; MISRA, S. Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. **Human Relations**, v. 45, n. 12, p. 1311-1332, 1992.
- KIM, H. L. *et al.* An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 61, p. 26-34, 2017.
- KIM, T. Y.; HON, A. H.; CRANT, J. M. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 1, p. 93-103, 2009.
- KIM, T. Y.; WANG, J.; CHEN, J. Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 4, p. 945-958, 2018.
- KÖRNER, M. *et al.* Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. **BMC health services research**, v. 15, n. 1, p. 243, 2015.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. Nova Iorque: The Free Press, 1992.
- KUIJER, L.; NICENBOIM, I.; GIACCARDI, E. Conceptualising resourcefulness as a dispersed practice. *In*: CONFERENCE ON DESIGNING INTERACTIVE SYSTEMS, 12., 2017, United Kingdom. **Proceedings [...]**. United Kingdom: Association for Computing Machinery, 2017. p. 15-27.
- LAPOINTE, É.; VANDENBERGHE, C. Su-

- pervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 98, p. 98-107, 2017.
- LEE, C. K. *et al.* The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 406-415, 2013.
- LEE, E. M.; PARK, S. Y.; LEE, H. J. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. **Journal of business research**, v. 66, n. 10, p. 1716-1724, 2013.
- LEE, M.; KIM, H. Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. **Sustainability**, v. 9, n. 10, p. 1883, 2017.
- LEE, T. W.; MOWDAY, R. T. Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. **Academy of Management journal**, v. 30, n. 4, p. 721-743, 1987.
- LEE, Y. K.; LEE, K. H.; LI, D. X. The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 745-756, 2012.
- LEV, B.; PETROVITS, C.; RADHAKRISHNAN, S. Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. **Strategic management journal**, v. 31, n. 2, p. 182-200, 2010.
- LI, N.; LIANG, J.; CRANT, J. M. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. **Journal of applied psychology**, v. 95, n. 2, p. 395, 2010.
- LICATA, J. W. *et al.* On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 31, n. 3, p. 256-271, 2003.
- LIM, A. J. P.; LOO, J. T. K.; LEE, P. H. The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, v. 1, n. 1, p. 27-41, 2017.
- LINDGREEN, A.; SWAEN, V.; JOHNSTON, W. J. Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. **Journal of business ethics**, v. 85, n. 2, p. 303-323, 2009.
- LISBOA, J. V.; AUGUSTO, M. G.; FERREIRA, P. L.; Estatística aplicada à gestão. **Vida Económica**, Lisboa, 2012.
- LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational behavior and human performance**, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968.
- LOUIS, K. S.; MURPHY, J. Trust, caring and organizational learning: the leader's role. **Journal of educational administration**, v. 55, n. 1, p. 103-126, 2017.
- LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. **Journal of marketing**, v. 70, n. 4, p. 1-18, 2006.
- LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. **Psychological bulletin**, v. 131, n. 6, p. 803, 2005.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p. 37-51, 2001.

- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 455-469, 1999.
- MARTINEZ-CONESA, I.; SOTO-ACOSTA, P.; PALACIOS-MANZANO, M. Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. **Journal of cleaner production**, v. 142, p. 2374-2383, 2017.
- MATHIEU, C. *et al.* The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. **Journal of Management & Organization**, v. 22, n. 1, p. 113-129, 2016.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 991, 2004.
- MEYER, J. P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of vocational behavior**, v. 61, n. 1, p. 20- 52, 2002.
- MISRA, S.; KUMAR, E. S. Resourcefulness: A proximal conceptualisation of entrepreneurial behaviour. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 9, n. 2, p. 135-154, 2000.
- O'REILLY III, C. A.; CALDWELL, D. F. The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. **Administrative science quarterly**, p. 597-616, 1981.
- ODOM, R. Y.; BOXX, W. R.; DUNN, M. G. Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. **Public Productivity and Management Review**, v. 14, p. 157-169, 1990.
- PARKER, S. K.; WILLIAMS, H. M.; TURNER, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. **Journal of applied psychology**, v. 91, n. 3, p. 636, 2006.
- PASRICHA, P.; SINGH, B.; VERMA, P. Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 941-958, 2018.
- PORTER, L. W. *et al.* Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- PROTTAS, D. J. Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 1, p. 51-60, 2013.
- ROD, M.; ASHILL, N. J. Symptoms of burn-out and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. **Managing Service Quality: An International Journal**,

v. 19, n. 1, p. 60-84, 2009.

RUPP, D. E. *et al.* Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 27, n. 4, p. 537-543, 2006.

RUPP, D. E. *et al.* Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. **Personnel Psychology**, v. 66, n. 4, p. 895-933, 2013.

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A.; COOPER-THOMAS, H. The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 36-46, 2011.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychological Association**, v. 45, n. 2, p. 109, 1990.

SCHWEPKER JUNIOR, C. H. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. **Journal of business research**, v. 54, n. 1, p. 39-52, 2001.

SEIBERT, S. E.; CRANT, J. M.; KRAIMER, M. L. Proactive personality and career success. **Journal of applied psychology**, v. 84, n. 3, p. 416, 1999.

SHEN, J.; ZHANG, H. Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 3, p. 875-888, 2019.

SHIN, D. C.; JOHNSON, D. M. Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. **Social indicators research**, v. 5, n. 1-4, p.

475-492, 1978.

SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational trust: What it means, why it matters. **Organization Development Journal**, v. 18, n. 4, p. 35, 2000.

SILVERTHORNE, C. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 7, p. 592-599, 2004.

SINGHAL, H.; RASTOGI, R. Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective well-being. **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 458-473, 2018.

STEEL, P. *et al.* The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth-fidelity and commensurability. **Human relations**, v. 72, n. 2, p. 217-247, 2019.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, p. 46-56, 1977.

STROBEL, M.; TUMASJAN, A.; SPÖRRLER, M. Be yourself, believe in yourself, and be happy: Self-efficacy as a mediator between personality factors and subjective well-being. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 43-48, 2011.

TARIGAN, V.; ARIANI, D. W. Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. **Advances in Management and Applied Economics**, v. 5, n. 2, p. 21, 2015.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

- THOMAS, J. P.; WHITMAN, D. S.; VISWESVARAN, C. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 83, n. 2, p. 275-300, 2010.
- TIAN, Q.; ROBERTSON, J. L. How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior?. **Journal of Business Ethics**, v. 155, n. 2, p. 399-412, 2019.
- TURKER, D. How corporate social responsibility influences organizational commitment. **Journal of Business ethics**, v. 89, n. 2, p. 189, 2009.
- UNANUE, W. *et al.* Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: the role of basic psychological needs. **Frontiers in psychology**, v. 8, p. 680, 2017.
- VAN MAANEN, J. E.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organizational socialization**. [S.l.: s.n.], 1977
- VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; PANACCIO, A. Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. **Journal of Management**, v. 43, n. 7, p. 2090-2117, 2017.
- VANHALA, M.; RITALA, P. HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 1, p. 95-109, 2016.
- VITALIANO, D. F. Corporate social responsibility and labor turnover. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 10, n. 5, p. 563-573, 2010.
- VLACHOS, P. A.; PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, A. A. Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: a multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 7, p. 990-1017, 2014.
- VLACHOS, P. A.; PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, A. A. Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. **Journal of business ethics**, v. 118, n. 3, p. 577-588, 2013.
- WU, C. H.; DENG, H.; LI, Y. Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: the role of proactive personality. **Journal of Happiness Studies**, v. 19, n. 3, p. 801-816, 2018.
- WU, C. H. *et al.* When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 293-323, 2018.
- YOO, D.; LEE, J. The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: The role of CSR support. **Sustainability**, v. 10, n. 8, p. 2956, 2018.
- YOUSEF, D. A. Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. **International Journal of Public Administration**, v. 40, n. 1, p. 77-88, 2017.
- YURCHISIN, J.; PARK, J. Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 3, p. 441-450, 2010.
- ZAUSZNIIEWSKI, J. A. Resourcefulness. **Western Journal of Nursing Research**, v. 38, n. 12, p. 1551-1553, 2016.
- ZHANG, Z.; WANG, M. O.; SHI, J. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of

leader-member exchange. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 111-130, 2012.

ZHENG, X. *et al.* Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 5, p. 621-644, 2015.

#### APÊNDICE A – Métricas utilizadas

Variável	Autor(es) da métrica
Cultura organizacional	Galbreath (2010)
Fit entre RSE e cultura org.	Lee <i>et al.</i> (2013)
RSE	Pasricha <i>et al.</i> (2018)
Capacidade de RSE	Lee <i>et al.</i> (2013)
Satisfação no trabalho	Lee <i>et al.</i> (2012)
Desenvoltura no trabalho	Harris <i>et al.</i> (2006)
Comprometimento organizacional	Allen e Meyer (1990)
Confiança organizacional	Lee <i>et al.</i> (2012)
Proatividade	Murphy e Coughlan (2018)
Satisfação com a vida	Diener <i>et al.</i> (1985)
Intenção de demissão	Lee <i>et al.</i> (2012)