

Gestão e Sustentabilidade

Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras

*Perception of social responsibility and job satisfaction: a study in Brazilian companies*Emanuel Dheison dos Santos Penha^{a,*}, Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças^a,
Mônica Cavalcanti Sá de Abreu^a e Tobias Coutinho Parente^b^a Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil^b Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

Recebido em 31 de março de 2016; aceito em 31 de agosto de 2016

Disponível na internet em 19 de setembro de 2016

Editor Científico: Maria do Carmo Romeiro

Resumo

Esta pesquisa busca verificar se a percepção de responsabilidade social corporativa (PRSC) dos empregados influencia na satisfação no trabalho. A hipótese é que quanto maior a PRSC, mais satisfeitos eles são no trabalho. Cinco sub-hipóteses foram testadas: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com promoções, com a natureza do trabalho e com a liderança. Para a pesquisa, usou-se a base de dados da pesquisa MEPT – Melhores Empresas para Você Trabalhar – feita anualmente no Brasil, com 114.147 funcionários de 383 empresas. Para testar a hipótese da pesquisa, foram aplicadas as técnicas de Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Equações Estruturais (SEM). Os resultados evidenciaram três constructos da PRSC que estão relacionados com a satisfação no trabalho: satisfação com liderança e natureza do trabalho; satisfação com salário; e satisfação com colegas de trabalho. A percepção de RSC influencia significativamente os três constructos. Porém, satisfação com a liderança e natureza do trabalho foi o constructo mais explicado pela percepção de RSC.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).*Palavras-chave:* Responsabilidade social corporativa; Satisfação no trabalho; Recursos humanos; Análise fatorial; Modelo de equações estruturais.**Abstract**

This research aims to verify if the perception of corporate social responsibility (PCSR) of employees influences in the job satisfaction. The hypothesis is the greater the employee's PCSR, more satisfied they are at job. Five sub-hypotheses were tested: satisfaction with salary, with coworkers, with promotions, with the nature of the job and the leadership. In the research field, we used the database of research Great Place to Work, held annually in Brazil, with 114.147 employees of 383 companies. To test the research hypothesis, we applied the techniques of Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM). The results showed three constructs of the PCSR that are related to job satisfaction: satisfaction with leadership and nature of the work; satisfaction with salary; and satisfaction with coworkers. The perception of CSR significantly influences the three constructs. However, satisfaction with the leadership and the nature of work the construct was further explained by the perception of CSR.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).*Keywords:* Corporate social responsibility; Job satisfaction; Human resources; Factor analysis; Structural equation modeling

* Autor para correspondência.

E-mail: emanueldheison@hotmail.com (E.D. Penha).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.09.006>1809-2276/© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introdução

Vários estudos mostram que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser fonte de vantagem competitiva para as empresas. Se as ações de RSC estiverem ligadas ao negócio central das empresas, os benefícios dessas ações podem ser potencializados. O retorno de tais ações é maior do que os custos de fazê-las (Husted & Salazar, 2006). Contudo, as ações de RSC, em geral, são voltadas para o mercado consumidor, deixam, muitas vezes, de abordar outros públicos interessados (*stakeholders*), que são influenciados e influenciadores da RSC, por exemplo, o público interno (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006).

A RSC voltada para o público interno é uma tendência no meio empresarial, as áreas de Recursos Humanos (RH) das empresas têm se preocupado com essa questão. A *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2011) investigou, em 2011, quais eram as principais ações dos profissionais de RH para responder às tendências econômicas e de emprego. A pesquisa mostrou que a quinta ação mais praticada é aumentar o papel dos RH na promoção da RSC e da sustentabilidade. No âmbito nacional, a pesquisa Delphi RH (Progep, 2011) teve resultado semelhante. Tal pesquisa evidenciou as principais tendências em RH no Brasil. Os resultados mostraram que a RSC seria o quinto princípio mais relevante para a gestão de recursos humanos em meio a 12 princípios que orientam as políticas e os processos de RH; em 2003, a RSC era a oitava mais importante. A pesquisa *Global Business Barometer*, do jornal *The Economist* (Economist, 2008), perguntou a 1.122 executivos quais os principais benefícios de se ter uma política de RSC definida. As três maiores respostas foram: melhor marca e reputação, com 52,9%; melhores decisões para o negócio em longo prazo, com 42,4%; e maior atratividade para os funcionários existentes e potenciais, com 37,5%.

Em 2005, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2005) elaborou o relatório *Driving success: human resources and sustainable development*, que relacionou sustentabilidade e RH. Esse relatório defendeu a tese de que programas de desenvolvimento sustentável podem motivar os funcionários a atingir o máximo de sua capacidade laboral. Uma pesquisa da *GlobeScan* (2003) revelou que 80% das pessoas que trabalhavam para grandes empresas declararam que, quanto mais socialmente responsável sua empresa se torna, mais motivados e leais são os empregados. Foram entrevistadas 25.000 pessoas em 25 países. O *International Survey of Corporate Responsibility Reporting* (KPMG, 2011), da KPMG, listou as motivações para a elaboração dos relatórios de RSC entre as 250 maiores empresas da *Global Fortune*. Os resultados mostraram que as principais motivações são: reputação da marca, com 67%; considerações éticas, com 58%; e motivação dos funcionários, com 44%. O relatório *Talent Report: What Workers Want* de 2012, da *Net Impact's* (2012), investigou como as pessoas veem os empregos que executam atividades de RSC. Foram investigados 1.726 indivíduos nos Estados Unidos. Os resultados evidenciaram que os funcionários que dizem poder fazer atividades de impacto social e ambiental por meio de seu trabalho têm níveis de satisfação mais elevados do que aqueles que não o fazem. Percebe-se, assim, a importância que é dada à promoção

da RSC entre os colaboradores. Tais pesquisas indicam que as empresas percebem ganho nessa relação.

Em contraste com a importância dada à RSC e ao RH no campo empresarial, as pesquisas acadêmicas que exploraram a relação ainda são incipientes, o que resulta na falta de evidências teóricas e empíricas que atestem sua importância (Freitas, Teixeira, Souza & Jabbour, 2012; Gond, El-Akremiti, Igalens & Swaen, 2010). Apesar de o número de estudos empíricos em torno dos impactos da RSC ter crescido desde a década de 1980, poucos estudos têm analisado como as práticas de RSC afetam o comportamento dos colaboradores (Turker, 2009).

Dentre esses, Deshpande (1996), Koh e Boo (2001) e Viswesvaran, Deshpande & Joseph (1998) estudaram a relação entre ética e satisfação no trabalho. Esses estudos constataram que há relação, mesmo que parcial, entre esses construtos. Já Valentine e Fleischman (2008) expandiram a visão de ética para a percepção de RSC. A argumentação é de que as ações de RSC podem servir para fortalecer o contrato informal entre os funcionários e a organização e aumentar a satisfação deles. Destacaram também que a presença de um código de ética e a feitura de treinamentos sobre ética e percepção da RSC estão positivamente associadas com a satisfação no trabalho do empregado. Koh e Boo (2001) enfatizam que a ética organizacional é um dos meios pelos quais os líderes corporativos podem gerar atitudes favoráveis nos empregados e que os gestores devem estar cientes de que reforçar a satisfação no trabalho pode levar a um maior comprometimento organizacional, o que pode levar a um menor absenteísmo e *turnover*, como também a maior produtividade e lucratividade.

Em busca de explorar essa relação, esta pesquisa investiga a associação entre satisfação no trabalho e a percepção de RSC dos funcionários, em busca de responder a seguinte pergunta: “Empresas socialmente responsáveis têm funcionários mais satisfeitos?” O objetivo geral é verificar se a percepção de RSC dos empregados influencia na satisfação no trabalho. Para tanto, usou-se a base de dados da pesquisa MEPT – Melhores Empresas para Você Trabalhar – feita anualmente no Brasil pelo Progep/FIA – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração e pela Editora Abril.

Este artigo está organizado em seis seções. A primeira é a introdução, em que se contextualiza a temática da pesquisa, justifica-se a sua relevância e apresenta-se o seu propósito. Na segunda é apresentada uma revisão da literatura sobre teoria dos *stakeholders* e RSC, gestão de recursos humanos e RSC e, por último, satisfação no trabalho. Na terceira é exposta a metodologia aplicada na pesquisa e na quarta a análise os resultados. A quinta seção destina-se às considerações finais, incluindo as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras. O artigo termina com a listagem das referências usadas.

Revisão da literatura

Esta seção discorre sobre Teoria dos *Stakeholders* e Responsabilidade Social Corporativa, Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho, conceitos determinantes para o atingimento dos objetivos desta pesquisa. Por último, são evidenciados estudos que dão apoio às hipóteses da pesquisa.

Teoria dos stakeholders e responsabilidade social corporativa

A RSC é um constructo que tem uma história recente. A preocupação com a responsabilidade social apareceu durante os anos 1930 e 1940. Porém, foi na década de 1950, com o livro de Howard R. Bowen, que o conceito de RSC teve seu marco inicial. Na década de 1960, houve várias tentativas de se formalizar o significado de RSC. Já na década de 1970, estudiosos discutiam sobre os múltiplos interessados em uma organização e introduziram o que seria a Teoria dos *Stakeholders* (Carroll, 1999).

Schwartz e Carrol (2008) afirmam que as definições de RSC podem ser divididas em duas escolas: aquela que defende a tese de que a única obrigação da empresa é o lucro dentro dos limites do mínimo de conformidade legal e ética e a que sugere extensas obrigações das empresas para com a sociedade. A primeira escola deriva do estudo de Friedman (1970) e a segunda do de Freeman (1984).

Em relação ao conceito de RSC, esse é um termo de difícil definição, pois trata-se de um fenômeno dinâmico e complexo e um termo que abrange várias concepções da relação entre as empresas e a sociedade (Matten & Moon, 2008). No entanto, os modelos de RSC demonstram lógicas conciliáveis. Em geral, consistem em uma integração progressiva das preocupações sociais no processo de tomada de decisão das organizações (Maon, Lindgreen & Swaen, 2010).

Ao buscar sistematizar o conceito, Carroll (1979) definiu que RSC abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que as sociedades têm das empresas. Tais responsabilidades sempre existiram nas organizações empresariais e essa categorização não é mutuamente exclusiva, pode uma ação ter motivos econômicos, legais, éticos ou discricionários (Carroll, 1979). Schwartz e Carrol (2003) reexaminaram o modelo de Carroll (1979) e identificaram alguns problemas: o fato de a representação ser em uma pirâmide, o que dá a entender que as dimensões não se sobrepõem; o fato de a responsabilidade discricionária pertencer, em sua essência, aos domínios econômicos e éticos; e o desenvolvimento teórico ainda em evolução dos domínios econômicos, legais e éticos. A partir dessa análise, Schwartz e Carrol (2003) propuseram um modelo com três domínios: responsabilidades econômicas, legais e éticas.

Gestão de recursos humanos e RSC

As pesquisas acadêmicas e de mercado mostram a importância da relação entre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e RSC para as organizações. Freitas, Jabbour e Santos (2011) evidenciaram a evolução da GRH em quatro etapas, na qual a última seria o RH como base para a sustentabilidade, que visa à consecução de resultados sustentáveis. Assim, percebe-se que a GRH pode desempenhar um importante papel para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações, “funcionando como *staff* sustentável para outras funções organizacionais, isto é, recrutando, selecionando, treinando, avaliando, recompensando e desenvolvendo as pessoas em torno de valores sustentáveis” (Freitas et al., 2012, p. 23).

Alguns estudos exploraram a relação entre percepção de RSC e GRH. Bhattacharya, Sen e Korschun (2008) revelaram que funcionários gostam de trabalhar para empresas socialmente responsáveis, porque lhes dão oportunidades de crescimento pessoal. Quando os funcionários trabalham em projetos de RSC, eles aprendem habilidades específicas que podem ajudá-los a avançar em suas carreiras. Galbreath (2010) verificou, em empresas australianas, que atividades socialmente responsáveis são um meio para reduzir a rotatividade de funcionários, aumentar a satisfação dos clientes e melhorar a reputação geral da empresa. A pesquisa de Turker (2009) demonstrou que os empregados preferem trabalhar em organizações socialmente responsáveis e que o seu comprometimento organizacional é afetado positivamente pela RSC. Gond et al. (2010) vão além ao defender a tese de que os estudos que investigam o impacto da RSC entre os funcionários tendem a se concentrar em dimensões específicas do comprometimento organizacional, apesar de a RSC poder influenciar em uma ampla gama de atitudes e comportamentos organizacionais, e que existe uma falta de consolidação teórica sobre essa possível influência devido aos poucos estudos empíricos existentes. Bauman e Skitka (2012) discorrem que, devido aos funcionários contribuírem diretamente para o sucesso da empresa, as reações desses à RSC podem ajudar a definir alguns dos efeitos potenciais da RSC nas empresas.

Satisfação no trabalho

Locke (1976, p. 1300) defende a tese de que “a satisfação no trabalho pode ser definida (atualmente) como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiência de trabalho”. A definição de satisfação como um estado emocional foi moldada, o conceito foi definido de outras formas ao longo do tempo. Nas primeiras décadas do século XX, a satisfação era vista como um componente da motivação. Nas décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser concebida como atitude. Ao entrar no século XXI, a satisfação no trabalho passou a ser vista como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador (Siqueira, 2008).

O acúmulo de estudos demonstra “que características pessoais dos trabalhadores (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico [...] ou de estruturas das organizações [...] pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação” e o contexto social e organizacional é que exercem maior influência nos níveis de satisfação. Assim, a satisfação no trabalho seria sensível às práticas organizacionais (Siqueira, 2008).

Em relação à aferição da satisfação, Spector (2010) afirma que existem duas abordagens: uma global, em que se considera a satisfação no trabalho um sentimento unidimensional, medida por um único fator; e a satisfação em facetas, em que há uma subdivisão da satisfação em dimensões específicas. Em linha com o autor, adotamos a segunda abordagem, dado que ela possibilita um quadro de análise mais completo da satisfação no trabalho.

Ao estudar a relação entre satisfação no trabalho e ética organizacional, Deshpande (1996), Koh e Boo (2001), Viswesvaran (1998) e Vitell e Davis (1990) usaram um modelo em

que a satisfação no trabalho é medida em termos das seguintes dimensões: salário, promoção, colegas de trabalho, liderança e natureza do trabalho. Conforme [Siqueira \(2008\)](#), as dimensões podem ser assim definidas:

- Salário: é contentamento com o salário, se comparado com a carga de trabalho, a capacidade do profissional, o custo de vida e o esforço feito no trabalho;
- Promoção: é o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, as garantias oferecidas a quem é promovido, a maneira de a empresa fazer promoções e o tempo de espera pela promoção;
- Colegas de trabalho: é o contentamento com a colaboração, amizade, confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho;
- Liderança: é o contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, bem como o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e o entendimento entre eles;
- Natureza do trabalho: é o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, as formas como elas são absorvidas e a variedade delas.

[Siqueira \(2008\)](#) defende a tese de que, apesar de a satisfação ter alterado sua concepção ao longo do tempo, suas dimensões não sofreram alterações, foram mantidas essas cinco dimensões. Assim, investigar a satisfação no trabalho seria medir o quanto os retornos ofertados pela empresa propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos em termos dessas cinco dimensões.

Estudos entre PRSC e satisfação no trabalho

Quanto à ligação entre satisfação no trabalho e percepção de RSC, alguns estudos analisaram esse relacionamento. [Souza e Laros \(2010\)](#) estudaram os impactos das ações de RSC na satisfação dos funcionários. A amostra da pesquisa foi de 5.990 trabalhadores de 103 indústrias do Brasil. Como resultado, a pesquisa mostrou que as ações de RSC em saúde, gestão, educação e ações sociais exercem significativa influência no nível de satisfação no trabalho.

[Bashir, Hassan e Cheema \(2012\)](#) investigaram o impacto da RSC sobre as atitudes dos empregados no Paquistão. O estudo concluiu que a RSC impacta positivamente na atitude dos funcionários em relação à organização, o que resulta em um melhor nível de pertencimento organizacional e satisfação no trabalho. [Valentine e Fleischman \(2008\)](#) corroboram os demais autores ao esclarecer que as percepções de RSC mediam a relacionamento entre programas éticos e satisfação no trabalho.

[Lee, Song, Lee, Lee e Bernhard \(2013\)](#) encontraram uma relação indireta entre os constructos em questão. Esses autores investigaram a relação de causa-efeito, nessa mesma ordem, dos constructos percepção de RSC, confiança organizacional, satisfação no trabalho e orientação para o cliente. Os resultados sugerem que as percepções das dimensões legais de RSC exercem um impacto significativo na formação da confiança organizacional dos empregados e que a confiança organizacional influencia significativamente a satisfação no trabalho.

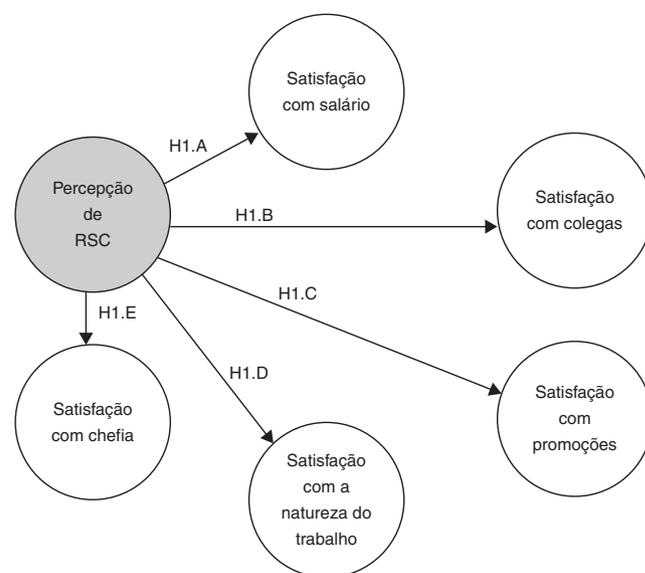


Figura 1. Hipóteses da pesquisa.

[De Roeck, Marique, Stinghamber e Swaen \(2013\)](#) observaram, em uma amostra de 181 funcionários, que a PRSC percebida influencia positivamente a satisfação no trabalho. Com base nesse achado e nos demais estudos apresentados, a seguinte hipótese é apresentada:

H1. A percepção de RSC influencia positivamente na satisfação no trabalho.

Tendo em vista o referencial teórico abordado, que defende o estudo da satisfação no trabalho em cinco dimensões, essa hipótese subdivide-se em cinco, a percepção de RSC influencia positivamente cada uma delas, conforme ilustrado na [figura 1](#).

Metodologia

A pesquisa é caracterizada por uma abordagem quantitativa, feita por meio de dados secundários da pesquisa MEPT, desenvolvida pelo Progep-FIA e publicada pela Editora Abril. Tal pesquisa, que está em sua 17^a edição, tem o objetivo de evidenciar as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A pesquisa foi feita em 2013 e teve seus resultados apresentados em 2014. É feita com empresas que tenham, no mínimo, 100 empregados com vínculo empregatício, a adesão é voluntária. A pesquisa tem uma metodologia própria para o cálculo da amostra, que começa a partir de 100 funcionários. Para a 17^a edição, a pesquisa foi feita com 383 empresas de todo o Brasil e 114.147 funcionários.

Na coleta dos dados, os empregados são selecionados de forma aleatória. É garantida pelos promotores da pesquisa que a participação dos funcionários seja voluntária, não pode haver auxílio ou influência dos gestores da empresa. Se for configurada tal influência, a empresa é desclassificada. Quanto ao preenchimento do questionário, ele é feito pela internet por meio de uma senha endereçada aos funcionários sorteados ou via cartão de leitura óptica. Os empregados respondem a questões referentes ao clima organizacional da empresa em que trabalham, relatam o grau de concordância em relação às assertivas, de acordo

Tabela 1
Assertivas relacionadas à satisfação

Dimensão	Assertivas
Satisfação com a liderança	V.1 Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho. V.2 Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe. V.3 As solicitações e orientações de minha chefia facilitam meu trabalho. V.4 Tenho confiança naquilo que meu chefe diz. V.5 Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação.
Satisfação com os colegas de trabalho	V.6 Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir para os objetivos da empresa. V.7 O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os empregados. V.8 Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras. V.9 Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho. V.10 Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho. V.11 Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem. V.12 Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time.
Satisfação com o salário	V.13 A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa. V.14 Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários. V.15 Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa. V.16 Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
Satisfação com as promoções	V.17 Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa. V.18 Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer. V.19 A empresa usa critérios justos para promoção e carreira.
Satisfação com a natureza do trabalho	V.20 Recebo todas as informações de que preciso para fazer bem o meu trabalho. V.21 Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da empresa e às minhas necessidades. V.22 Gosto do trabalho que faço hoje nesta empresa. V.23 Tenho todo o equipamento e material necessários para fazer bem o meu trabalho. V.24 Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes. V.25 Os métodos para fazer o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados.

Fonte: MEPT (2014).

com uma escala Likert de cinco pontos, que varia entre discordo totalmente e concordo totalmente (Progep, 2013).

Os empregados respondem a 64 assertivas. Para esta pesquisa, foram escolhidas 25 assertivas que estão alinhadas com a teoria de satisfação no trabalho. A [tabela 1](#) apresenta as assertivas usadas. A escolha das assertivas e sua alocação em cada dimensão foram feitas a partir da sua adequação semântica em relação às dimensões propostas pela literatura, quais sejam: salário, promoção, colegas de trabalho, liderança e natureza do trabalho (Deshpande, 1996; Koh & Boo, 2001; Siqueira, 2008; Viswesvaran, 1998). Para verificar se há consistência entre as assertivas escolhidas em cada uma das dimensões, foram feitos procedimentos de validade e confiabilidade. Usou-se a Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória, que será explicada mais adiante. Esses procedimentos foram adotados tanto para as assertivas referentes à satisfação quanto para as de RSC.

Quanto à verificação da percepção dos empregados em relação à empresa na qual trabalham, recorreu-se ao estudo de Parente, Penha e Fischer (2013). Esses autores investigaram se empresas socialmente responsáveis são reconhecidas como tal pelos seus colaboradores no Brasil, usaram também os dados das MEPT. Eles usaram seis itens para verificar a percepção de RSC dos empregados. Neste estudo, optou-se por retirar dois dos itens usados pelo referido trabalho: “tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa”; “e tenho confiança na empresa em que trabalho, por eles não remeterem à percepção de RSC”. Os demais itens são apresentados na [tabela 2](#).

Para a análise dos dados, foram usados os softwares *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e *Analysis of Moment*

Structures (AMOS). Começou-se por fazer uma breve análise descritiva para caracterizar a amostra de funcionários. Em relação ao teste das hipóteses da pesquisa, foram aplicadas as técnicas Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelos de Equações Estruturais (SEM).

Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) afirmam que AFE é uma técnica estatística que tem o objetivo de definir uma estrutura entre as variáveis de análise. Na feitura da AFE, foram aplicados o teste de esfericidade de Bartlett, que deve ter um p menor do que 0,05, e o teste Kaiser-Meyer-Olkin, que deve ter um valor maior do que 0,5. Foram verificadas também as comunalidades, que devem ser maiores do que 0,5, e as cargas fatoriais. Caso uma variável se relacionasse com mais de um fator e a diferença entre as cargas fatoriais da variável fosse menor que 0,15, essa variável deveria ser excluída (Worthington & Whittaker, 2006).

Tabela 2
Percepção dos empregados em relação à RSC

V.26 Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente.
V.27 Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donos da empresa).
V.28 As pessoas de qualquer idade, etnia, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa.
V.29 Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade.

Fonte: MEPT (2014).

Tabela 3
Idade, escolaridade e salário dos funcionários

Idade		Escolaridade		Salário	
18 e 24 anos	16,4%	E. Fundamental	5,8%	Menos de R\$ 1.020	25,5%
24 e 29 anos	21,4%	E. Médio	35,1%	R\$ 1.020,01 e R\$ 1.530,00	18,1%
30 e 39 anos	34,6%	S. Incompleto	18,0%	R\$ 1.530,01 e R\$ 3.060,00	23,3%
40 e 49 anos	16,3%	S. Completo	22,0%	R\$ 3.060,01 e R\$ 6.120,00	15,0%
50 e 64 anos	6,6%	Pós-Graduação	17,5%	R\$ 6.120 e R\$ 8.160	4,2%
Mais de 65 anos	0,3%	Não responderam	1,5%	Mais de R\$ 8.160	5,9%
Não responderam	4,3%			Não responderam	8,0%

Marôco (2010) afirma que AFC é usada para avaliar a validade de ajuste a um modelo teórico e a SEM é uma técnica usada para testar a validade de modelos teóricos de relações causais ou hipotéticas entre variáveis. Na AFC foi verificada a validade convergente, medida por meio da variância extraída média (VEM), que deve ser superior a 0,5; a validade fatorial, verificada quando os pesos fatoriais forem superiores a 0,5; a validade discriminante, que é verificada por meio da comparação da VEM dos fatores com o quadrado das suas correlações, na qual a VEM deve ser maior do que o quadrado da correlação; e a confiabilidade compósita, que deve ser maior do que 0,7.

Para avaliação da normalidade multivariada, Marôco (2010) aconselha que sejam verificados os valores dos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (ku), que devem ser $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$. Ao se confirmar a normalidade dos dados, o referido autor sugere o uso do método *Maximum Likelihood* (ML, Máxima verossimilhança).

Também foram verificados os índices de ajustamento e modificação para analisar e readequar o modelo. Em relação à SEM, Hair Jr. et al. (2009, p. 549) explicam que “o modelo de equações estruturais é a única técnica multivariada que permite a estimação simultânea de múltiplas equações”. Para a análise e validação dos constructos foi usada a metodologia proposta por Hair Jr. et al. (2009) de particionar aleatoriamente a amostra, trabalhar a análise fatorial exploratória em uma amostra e depois confirmar o modelo na outra amostra por meio da análise fatorial AFE, com 57.301 funcionários; e AFC, com 56.846 funcionários.

Resultados

Em relação à análise descritiva dos dados de caracterização dos funcionários, foram analisadas a região, o sexo, a idade, a escolaridade e o salário dos 114.147 entrevistados. Esses residem em todas as unidades federativas brasileiras, concentrados na região Sudeste, com 54,2% dos funcionários; a região Sul tem 22,7%, a região Nordeste, 8,5%; a região Centro-Oeste, 8,2%; e a região Norte, 3,4%; 3% dos funcionários não responderam a essa pergunta. Em relação ao sexo, 62,7% dos entrevistados foram homens e 37,3% mulheres. Quanto à idade, escolaridade e salário, as frequências relativas (em %) podem ser observadas na tabela 3.

A partir da tabela 3, percebe-se a predominância de funcionários entre 30 e 39 anos. No que concerne à escolaridade e renda, predominam funcionários com ensino médio completo,

que recebem abaixo de R\$ 1.020. Quanto à escolaridade, deve-se destacar que o percentual de pessoas que têm ensino superior completo ou pós-graduação é 4,4% maior do que aqueles que têm apenas ensino médio completo. No que concerne à renda, é importante ressaltar que o salário mínimo na época da pesquisa era de R\$ 678, ou seja, 66,9% dos respondentes recebiam menos do que quatro salários mínimos e meio.

Percepção dos empregados

Em relação aos itens que tratam da PRSC, usou-se a AFE por meio do método de extração das componentes principais, com rotação ortogonal *varimax* e o critério do autovalor superior a 1 para a escolha do número de componentes da amostra. Os resultados demonstraram um coeficiente de KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin* – de 0,775, uma significância do teste de esfericidade de Bartlett de 0,001 e comunalidades com valores superiores a 0,5. Os quatro itens resultaram em um único fator que explica 60,27% da variância dos dados. Para a análise fatorial, Hair Jr. et al. (2009) defendem a tese de que o KMO deve ter valores acima de 0,5, as comunalidades devem ser maiores do que 0,5, a significância do teste de Bartlett deve ser menor do que 0,05 e 60% da variância devem ser explicados. Assim, os resultados permitem a análise fatorial. As comunalidades e as cargas fatoriais das variáveis do fator extraído estão na tabela 4.

Por conseguinte, efetivou-se a AFC pelo método da máxima verossimilhança. As cargas fatoriais foram acima de 0,5 e significativas (com valor p inferior a 0,001). O valor da VEM do fator foi 0,582. Logo, o fator tem validade convergente. O fator também obteve confiabilidade composta, índice de 0,847. Os valores de assimetria (sk) e curtose (ku) evidenciaram a normalidade multivariada dos dados: $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$. Os índices verificados (CFI = 0,994; GFI = 0,997; e RMSEA = 0,56) evidenciaram um bom ajustamento, outros tiveram um mal ajustamento (PCFI: 0,331; PGFI: 0,199), conforme tabela 5. A

Tabela 4
Variáveis, comunalidades e cargas fatoriais referentes ao fator percepção de RSC dos funcionários

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
V.26	0,816	0,818
V.27	0,809	0,809
V.28	0,723	0,726
V.29	0,753	0,750

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5
Valores de referência para índices de ajustamento

Índice	Bom ajustamento	Ajustamento muito bom	Descrição
χ^2		Quanto menor melhor;	Única medida de ajuste do SEM com caráter estatístico. É usada para verificar o p-valor. Coeficiente influenciado pelo tamanho da amostra. Quanto maior a amostra, maior é o χ^2 .
χ^2/df	[1;2]	~ 1	Proporção entre o χ^2 e os graus de liberdade. Graus de liberdade representam a quantidade de informação matemática para estimar o modelo.
p-valor do χ^2		$p > 0,05$	Se a hipótese nula do teste do χ^2 de ajustamento for verdadeira, o valor esperado das matrizes de covariância é igual ao valor observado da estatística do teste, o que significa que o modelo se ajusta perfeitamente. Valor também influenciado pelo tamanho da amostra.
CFI	[0,9; 0,95]	= ou > que 0,95	Compara o ajustamento do modelo em estudo com o modelo com pior ajustamento possível (modelo basal). Índice normado, que varia entre 0 e 1.
GFI	[0,9; 0,95]	= ou > que 0,95	Explica a proporção da covariância, observada entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo ajustado (um conceito semelhante ao R^2 da regressão). Varia entre 0 e 1
RMSEA	[0,05; 0,10]	= ou > que 0,05	Indica o quão bem o modelo se ajusta a população.
p-value ($H_0: rmsea \leq 0,05$)		p-value > 0,05 (H_0 aceito)	Indica o quão bem o modelo se ajusta a população.
PGFI	[0,6; 0,8]	= ou > que 0,80	Ajusta o GFI com o uso da razão de parcimônia, que é calculada como a razão entre graus de liberdade usados por um modelo e o total disponível de graus de liberdade.
PCFI	[0,6; 0,8]	= ou > que 0,80	Ajusta o CFI com o uso da razão de parcimônia.

Fonte: Baseado em [Marôco \(2010\)](#) e [Hair Jr. et al. \(2009\)](#).

relação qui-quadrado por graus de liberdade é sensível ao tamanho da amostra ([Marôco, 2010](#)). Como essa pesquisa tem uma grande amostra, esse índice não é tão assertivo.

Satisfação no trabalho

No que diz respeito à análise dos 25 itens da satisfação no trabalho, a AFE resultou em três fatores, com um índice de KMO de 0,977 e um valor p de 0,001 no teste de esfericidade de Bartlet. No entanto, três variáveis obtiveram comunalidades menores do que 0,5: V.22 = 0,417; V.23 = 0,403; e V.21 = 0,358. Esses itens foram retirados da análise, pois conforme [Hair Jr. et al. \(2009\)](#), a comunalidade da variável deve ter um índice maior do que 0,5.

Assim, a análise fatorial foi refeita. O valor de KMO foi de 0,975 e o valor p do teste de esfericidade de Bartlet foi inferior a 0,001. A análise resultou em três fatores, que explicam 66,49%. No entanto, segundo [Worthington e Whittaker \(2006\)](#), devem-se excluir os itens que tiverem diferenças menores do que 0,15 entre as cargas fatoriais. As variáveis V.7, V.15, V.17, V.18, V.19 e V.24 obtiveram diferenças de cargas fatoriais menores do que 0,15. Logo, essas variáveis foram retiradas da análise e foi feita outra análise fatorial. Ressalta-se que a variável V12 permaneceu no modelo apesar de se relacionar com dois fatores, uma vez que a diferença entre as cargas fatoriais dessa variável com o fator 1 e 2 é 0,24. Assim, o relacionamento dessa variável com o fator 2 é maior e mais relevante do que com o fator 1.

A terceira análise fatorial permaneceu com três fatores, que explicam 69,92% da variância. As variáveis apresentaram comunalidades acima de 0,5, o KMO foi de 0,960 e valor p do teste de esfericidade de Bartlet foi inferior a 0,001. Os fatores, as cargas fatoriais e as comunalidades são apresentados na [tabela 6](#).

Em seguida, fez-se a AFC pelo método da máxima verossimilhança para a satisfação no trabalho com as 16 variáveis em três constructos. O modelo fatorial inicial apresentou valores da normalidade multivariada: $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$. Pesos fatoriais significantes maiores do que 0,5. A análise dos índices de modificação evidenciou uma covariância entre os erros e9 e e11; e1 e e2; e11 e e12; e5 e e6; e10 e e13; e12 e e13; e9 e e13. Como os itens estão associados ao mesmo fator, foram adicionadas trajetórias de covariâncias entre esses erros, para melhorar o ajustamento do modelo. Essa análise também indicou a retirada da variável V9, pois o erro associado a essa variável apresentou um alto índice de modificação com a variável latente satisfação com a liderança e natureza do trabalho. Isso indica que uma fração considerável do comportamento do item está correlacionada com outro fator. Nesse caso, optou-se por retirar o item.

Para verificar a validade do modelo, usaram-se as medidas de validade sugeridas por [Marôco \(2010\)](#). A confiabilidade composta deve ser maior ou igual a 0,7, os índices foram: $CC_{SSAL} = 0,903$; $CC_{SCOL} = 0,905$; $CC_{SCHE_NAT} = 0,953$. A avaliação da validade convergente pode ser medida por valores da VEM, que devem ser superiores a 0,5. Os valores da VEM foram: $VEM_{SCOL} = 0,704$; $VEM_{SSAL} = 0,758$; $VEM_{SCHE_NAT} = 0,844$.

Também foi verificada a validade discriminante do modelo. Esse indicador verifica se os itens de um fator não estão correlacionados com outros fatores. Conforme [Marôco \(2010\)](#), o teste para verificar essa validade é a comparação das VEM dos fatores com o quadrado das suas correlações, a VEM deve ser maior do que o quadrado da correlação. Fato observado nessa análise.

Após os ajustes, todas as variáveis obtiveram cargas fatoriais superiores a 0,5 e significativas a 0,001. O modelo exibiu

Tabela 6

Análise fatorial de satisfação no trabalho com 3 fatores

V	ITEM	Comu.	F 1	F 2	F 3
Satisfação com a liderança e a natureza do trabalho.					
V.1	Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho.				
V.2	Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe.	0,57	0,65		
V.3	As solicitações e orientações de minha chefia facilitam meu trabalho.	0,76	0,77		
V.4	Tenho confiança naquilo que meu chefe diz.	0,74	0,76		
V.5	Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação.	0,65	0,74		
V.6	Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir para os objetivos da empresa.	0,72	0,71		
V.20	Recebo todas as informações de que preciso para fazer bem o meu trabalho.	0,55	0,62		
V.25	Os métodos para fazer o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados.	0,60	0,59		
Satisfação com os colegas de trabalho.					
V.8	Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras.	0,66		0,70	
V.9	Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho.	0,71		0,76	
V.10	Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho.	0,72		0,79	
V.11	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem.	0,74		0,80	
V.12	Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time.	0,64	0,41	0,65	
Satisfação com o salário					
V.13	A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa.	0,82			0,84
V.14	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários.	0,83			0,84
V.16	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	0,77			0,71

bons índices de ajustamentos (CFI=0,983; GFI=0,978; e RMSEA =0,44; PCFI: 0,749; PGFI: 0,652).

Modelo de equações estruturais

O modelo da SEM apresentou valores de assimetria e curtose que evidenciaram a normalidade multivariada dos dados. Os pesos fatoriais foram maiores do que 0,5 e significantes a um p

de 0,001. Foram adicionadas as trajetórias de covariância entre os erros e27 e e30; e29 e e30; e9 e e16; e27 e e28; e9 e e14; e32 e e35; e9 e e15, a partir da análise dos índices de modificação.

O modelo final, que está na figura 2, indicou que a PRSC (constructo latente exógeno) influencia significativamente a satisfação com o salário, com a liderança e natureza do trabalho e com os colegas de trabalho (constructos latentes endógenos), com cargas de 0,83; 0,90; 0,86 e R² de 0,69; 0,80; e 0,73;

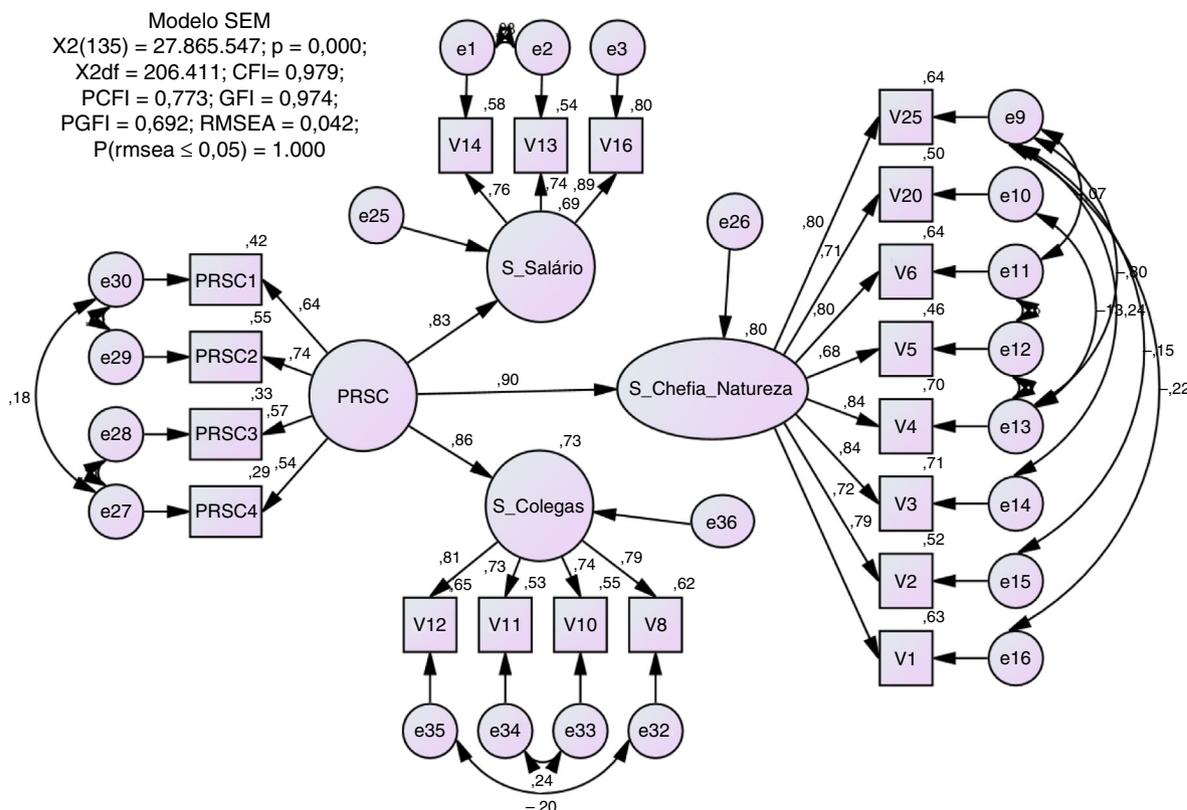


Figura 2. Modelo de equações estruturais.

respectivamente. Tal resultado evidencia forte influência da PRSC nos constructos de satisfação.

Em relação aos índices de ajustamento, o modelo apresentou bons (PCFI=0,773; PGFI=0,692) e ótimos índices (CFI=0,979; GFI=0,974; RMSEA=0,042; $P(\text{rmsea} \leq 0,05) = 1,00$). Os índices χ^2 df, χ^2 e *p-value do* χ^2 apresentaram índices insatisfatórios. Contudo, conforme [Marôco \(2010\)](#), esses índices são influenciados pelo tamanho da amostra. Logo, esses indicadores se tornam poucos efetivos nesta pesquisa, já que a amostra é grande.

A liderança e natureza do trabalho foi o constructo mais bem explicado pela percepção de RSC, com um R^2 de 0,80. Consequentemente, a PRSC ocasiona um maior impacto sobre satisfação com a liderança e natureza do trabalho, seguido de satisfação com os colegas de trabalho e, por fim, satisfação com o salário. Os resultados corroboram estudos anteriores que verificaram um relacionamento entre PRSC e satisfação no trabalho ([Bashir et al., 2012](#); [De Roeck et al., 2013](#); [Lee et al., 2013](#); [Souza & Laros, 2010](#); [Valentine & Fleischman, 2008](#)). Quando os funcionários têm uma percepção positiva da atuação em RSC de sua empresa, eles tendem a ficar mais satisfeitos.

Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre satisfação no trabalho e percepção de responsabilidade social corporativa dos empregados. Para isso, foram usados os dados da pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar feita pela Progep-FIA e Editora Abril. A partir da revisão da literatura, os itens da pesquisa foram agrupados em constructos. Para a validação do instrumento, foi feita uma AFE, que teve a função de alocar os itens nos fatores. A AFC confirmou a AFE e refinou a escala usada, retirou um item que pareceu influenciar também outro constructo. No fim obtiveram-se três constructos para satisfação: satisfação com a liderança e natureza do trabalho, que foram aglutinados; satisfação com o salário; e satisfação com os colegas de trabalho. Logo, a hipótese H1C não foi testada, pois os itens não formaram um fator, foram eliminados pelos critérios da análise fatorial exploratória.

Por meio da metodologia usada confirmaram-se as hipóteses H1A, H1B, H1D e H1E. Ou seja, a percepção de RSC dos funcionários em relação às empresas em que trabalham impacta na satisfação no trabalho, mais especificamente na satisfação com a liderança e natureza do trabalho, na satisfação com os colegas de trabalho e na satisfação com o salário, respectivamente. O impacto é positivo e relativamente forte, visto que o R^2 de todas as relações foi maior que 0,7. A H1D foi considerada confirmada, pois alguns itens que tratam de satisfação na natureza do trabalho aglutinaram-se com os itens de satisfação com a liderança, formam um constructo único, que foi influenciado pela PRSC.

Esses resultados também corroboram a literatura abordada, já que foi confirmada a relação entre RSC e gestão de recursos humanos. Assim, os gestores devem considerar a influência da percepção de RSC na satisfação no trabalho.

Em relação às implicações gerenciais, este estudo mostra importantes caminhos para estratégias de RSC e de

recursos humanos das empresas, assim como para estratégias de comunicação de RSC. Os resultados revelam que a percepção de RSC afeta positivamente a satisfação no trabalho. Logo, as empresas que querem manter seus funcionários satisfeitos devem investir na adesão e manutenção de práticas de RSC, bem como na disseminação de tais práticas entre seus funcionários. Assim, é recomendável que as áreas de recursos humanos criem e promovam ambientes que incorporem a RSC às atividades desenvolvidas pelos empregados. Isso pode melhorar as atitudes positivas dos empregados ([De Roeck et al., 2013](#)). Treinamento e desenvolvimento é outro processo que pode esclarecer, explicar e reforçar as ações de RSC da empresa aos funcionários. Outro ponto importante é que os gestores devem ser coerentes ao comunicar os atributos da RSC entre os funcionários, se quiserem garantir a integridade e credibilidade da organização. Consequentemente, a comunicação de RSC deve ser integrada e multifuncional em toda a organização ([De Roeck et al., 2013](#)).

Ainda em prol de auxiliar os gestores a entender melhor a relação entre a percepção de RSC e a satisfação no trabalho, sugere-se que as pesquisas futuras analisem como essa relação ocorre em diferentes perfis sociodemográficos. Entender se existem diferenças conforme idade, tempo de casa, posição hierárquica, tipo de empresa, região do país em que o empregado trabalha, entre outras variáveis, poderá ser muito valioso para o avanço do campo em termos teóricos e principalmente gerenciais. Também é interessante que as pesquisas futuras abordem a temática com um instrumento de coleta já aplicado e validado por outros autores, ou mesmo mesclar os fatores encontrados nesta pesquisa com os instrumentos de outros autores, pois um instrumento criado para esse fim específico contribuiria ainda mais para o avanço da literatura.

Como limitações da pesquisa, tem-se o fato de os dados usados serem provenientes de uma pesquisa que não tinha por objetivo responder ao questionamento deste estudo. O fato de a satisfação por promoção não ter sido evidenciada na escala pode ter a ver com essa questão. No entanto, os demais fatores encontrados tiveram bons índices de ajustamento, o que valida a pesquisa. Outro ponto forte é a abrangência da pesquisa, com 114.147 funcionários.

Outro fator limitador é que o modelo de equações estruturais não pode assegurar uma relação de causa e efeito, fornece apenas evidências de que o modelo apoia a teoria da causalidade. Conforme [Marôco \(2010\)](#), as condições para assegurar a relação de causa e efeito são isolamento, ausência de efeito quando não existe causa; associação, forte associação entre causa e resposta com ordem temporal; e direção, relação observada da causa para o efeito. Por isso, sugere-se que futuras pesquisas qualitativas sejam feitas, para que se possa entender de forma mais profunda como se dão as relações aqui testadas e, principalmente, quais fatores levam à intensidade e ao direcionamento de tais relações.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Bashir, R., Hassan, A., & Cheema, F. A. (2012). Impact of corporate social responsibility activities over the employees of the organizations: an exploratory study. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(2), 11–21.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2012). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 36–47.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2013). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655–660.
- Economist. (2008). *Global business barometer*. The Economist Intelligence Unit. [Recuperado em 31 agosto de 2016]. Disponível em: <http://www.economist.com/media/pdf/20080116CSRResults.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A., Souza, M. T. S., & Jabbour, C. J. C. (2012). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 11–28.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226–234.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13, set.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? *Evidence from Australia*, *European Business Review*, 22(4), 411–431.
- GlobeScan. (2003). *What do 25,000 people say about csr?* Environics international's 3rd annual csr monitor released [Recuperado em 31 agosto de 2016]. Disponível em: http://www.globescan.com/news_archives/csr02_press_release.html
- Gond, J. P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *ICCSR Research Paper Series*, 54, 1–47.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed., pp. 2009). Porto Alegre: Bookman.
- Husted, B. W., & Salazar, J. D. J. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91.
- Koh, H., & Boo, E. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324.
- KPMG. (2011). *KPMG international survey of corporate responsibility reporting*. KPMG Global Sustainability Service.
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., & Bernhard, B. (2013). 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*, 33, 406–415.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction". In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. Its evolutionary path and the road ahead. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Net Impact. (2012) Talent report: What workers want in 2012. [Recuperado em 31 agosto de 2016]. Disponível em : <https://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/what-workers-want-2012.pdf>
- Parente, T.C., Penha, E.D. S. P., & Fischer, A.L. (2013). Empresas socialmente responsáveis são reconhecidas como tais pelos seus colaboradores? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Enanpad, 37, Rio de Janeiro-RJ. *Anais*.
- Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep). (2011). *Delphi RH 2010 – Edição confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: Progep-FIA.
- Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep). (2013). *Laudo técnico: pesquisa melhores empresas para você trabalhar 2012*. São Paulo: Progep-FIA.
- Schwartz, M., & Carrol, A. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Schwartz, M., & Carrol, A. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 20(2), 148–186.
- Sen, S., Bhattacharya, C., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166.
- SHRM. (2011). Workplace forecast: the top workplace trends according to hr professionals. [Recuperado em 31 agosto de 2016]. Disponível em : https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/11-0014WPF_Posting_6.pdf
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Souza, M. M., & Laros, J. A. (2010). Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: uma análise multinível. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 21–37.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações* (3rd ed.). São Paulo: Saraiva.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility, and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: a study of Indian managers. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 365–371.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2005). *Driving success: human resources and sustainable development*. Cambridge: University of Cambridge Programme for Industry.
- Worthington, R., & Whittaker, T. (2006). Scale development research. A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838.