

**INSPER**  
**Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**MARIANA MIGUEL TURIBIO**

**RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA E A PERCEPÇÃO DA EMPRESA  
PELOS FUNCIONÁRIOS NO BRASIL**

**SÃO PAULO**  
**2019**

**MARIANA MIGUEL TURIBIO**

**RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA E A PERCEPÇÃO DA EMPRESA  
PELOS FUNCIONÁRIOS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

SÃO PAULO

2019

Turibio, Mariana Miguel.

**Relação entre responsabilidade social corporativa e a percepção da empresa pelos funcionários no Brasil.**

Mariana Miguel Turibio — São Paulo, 2019.

47 f.

Dissertação (Mestrado) — Insper, 2019.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

1. Responsabilidade Social Corporativa 2. Percepção dos funcionários 3. Identidade organizacional. I. Mariana Miguel Turibio. II. Relação entre responsabilidade social corporativa e a percepção da empresa pelos funcionários no Brasil

**MARIANA MIGUEL TURIBIO**

**RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA E A PERCEÇÃO DA EMPRESA  
PELOS FUNCIONÁRIOS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Administração  
do INSPER - Instituto de Ensino e  
Pesquisa, para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

DATA DE APROVAÇÃO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira**  
Doutora em Administração  
INSPER

---

**Tatiana Iwai**  
Doutora em Administração  
INSPER

---

**Edvalter Becker Holz**  
Doutor em Administração  
FEI

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper por todo o conhecimento transmitido. Em especial, à minha orientadora professora doutora Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira pelo apoio e direcionamento durante todo o processo. Suas instruções foram fundamentais para conclusão deste trabalho. Agradeço também à professora doutora Adriana Bruscatto Bortoluzzo por esclarecer minhas dúvidas sobre o modelo estatístico.

À banca, composta pela professora doutora Tatiana Iwai e pelo professor doutor Edvalter Becker Holz, pela disponibilidade e oportunidade para discutir o tema, colaborando assim para a melhoria desta pesquisa.

À Priscila Zuini e toda equipe do *Love Mondays* por viabilizar o acesso aos dados da plataforma e estarem sempre disponíveis para responder às minhas perguntas.

Aos meus pais, que me ensinaram o valor dos estudos e me inspiraram a chegar até aqui, e meus irmãos por toda ajuda durante essa trajetória. Ao meu namorado Daniel, pelo apoio e paciência durante os inúmeros fins de semana de estudo.

À Mila, Renato e Salim, por todo o companheirismo ao longo destes dois anos, nos momentos bons e nos momentos difíceis. A amizade de vocês deu outro sabor a essa jornada.

## RESUMO

A discussão e o debate sobre o papel social das empresas vêm se aprofundando nos últimos anos. Ainda que não haja um consenso acadêmico sobre aspectos relevantes do tema, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) já possui lugar de destaque na realidade diária dos executivos no mundo empresarial. Um dos aspectos relevantes da ação social de empresas é a sua relação com os funcionários, que são *stakeholders* fundamentais para o sucesso da empresa. A literatura recente sugere que a RSC aumenta a identificação funcionário-empresa e pode ser uma fonte de satisfação e motivação dos funcionários. No entanto, poucos autores testam empiricamente a relação entre RSC e a percepção de uma empresa por seus funcionários. O objetivo primário desse estudo é então preencher esta lacuna da literatura e testar a hipótese de que há uma associação entre o engajamento e desempenho das empresas em RSC e uma percepção mais favorável dos funcionários. Através de dados públicos coletados, foram avaliadas 82 empresas de capital aberto no Brasil entre o período de 2014 a 2017. A partir da análise estatística destes dados foi possível concluir que, quanto maior o engajamento em RSC, mais favorável é a percepção da empresa pelos funcionários.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa. Percepção dos funcionários. Identidade organizacional.

## **ABSTRACT**

The discussion and debate about the companies' social role has been getting stronger in the recent years. Although there is no academic consensus on relevant aspects of this theme, Corporate Social Responsibility (CSR) already has a prominent place in the daily reality of executives. One of the relevant aspects of corporate social action is its relationship with employees, who are key stakeholders for the company's success. Recent literature suggests that CSR increases employee-company identification and can be a source of employee satisfaction and motivation. However, few authors empirically test the relationship between CSR and the perception of a company by its employees. The primary goal of this study is to fill this literature gap and test the hypothesis that there is an association between CSR engagement and performance and a more favorable perception of employees. Through public data collected, 82 publicly traded companies were evaluated in Brazil between 2014 and 2017. From the statistical analysis of these data, it was possible to conclude that the greater the engagement in CSR, the more favorable is the employee's perception of the company.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Employee perception. Organizational identity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1 - PONTUAÇÃO ESG THOMSON REUTERS</b> .....	26
<b>FIGURA 2 - MÉDIA DOS ÍNDICES ESG AO LONGO DOS ANOS</b> .....	34
<b>FIGURA 3 - MÉDIA DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA EMPRESA AO LONGO DOS ANOS</b> .....	35



## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 - VARIÁVEIS UTILIZADAS NA ANÁLISE ESTATÍSTICA.....</b>	<b>28</b>
<b>TABELA 2 - CLASSIFICAÇÃO DOS SETORES .....</b>	<b>32</b>
<b>TABELA 3 - CLASSIFICAÇÃO DE CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO.....</b>	<b>33</b>
<b>TABELA 4 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO, MÍNIMO E MÁXIMO POR ANO .....</b>	<b>36</b>
<b>TABELA 5 - CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS POR ANO .....</b>	<b>37</b>
<b>TABELA 6 - RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>TABELA 7 - CATEGORIAS DOS PILARES AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA .....</b>	<b>48</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Responsabilidade Social Corporativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Influência da RSC nos funcionários.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Percepção dos funcionários e desempenho.....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>HIPÓTESES .....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>DADOS E MÉTODOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	<b>Amostra e dados .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2</b>	<b>Metodologia e estimação.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1</b>	<b>Análise descritiva .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2</b>	<b>Validação das hipóteses.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>Limitações e contribuições futuras .....</b>	<b>42</b>
<b>6.2</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>44</b>
	<b>ANEXO 1 – CATEGORIAS DOS PILARES AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA .....</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXO 2 – FATORES QUE COMPÕE O PILAR SOCIAL.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Operação Lava a Jato trouxe à tona diversos esquemas de corrupção envolvendo grandes empresas brasileiras, entre elas Petrobrás e Odebrecht. Em meio aos diversos processos jurídicos e críticas, algo chama a atenção: manifestações espontâneas dos funcionários em defesa da empresa em que trabalham. Com frases como “sou melhor que isso, sou Petrobrás” e “somos todos Odebrecht”, funcionários foram às redes sociais com mensagens de apoio às empresas, em alguns casos utilizando de exemplos de ações de responsabilidade social como argumento. Este comportamento nos leva a questionar: o envolvimento com ações sociais influencia a percepção dos funcionários sobre a empresa?

Nas últimas décadas, o debate acadêmico sobre o papel e a responsabilidade social das empresas tem sido recorrente, com resultados muitas vezes inconclusivos, incompletos ou até mesmo contraditórios (MARGOLIS e WALSH, 2003; AGUINIS e GLAVAS, 2012). Conforme estudo de Margolis e Walsh (2003), apenas 55% dos trabalhos publicados até então apontavam uma relação positiva entre desempenho social e performance financeira, enquanto 38% dos estudos resultavam em uma relação não significativa.

Ainda que não haja um consenso acadêmico sobre o tema, a Responsabilidade Social Corporativa já possui lugar de destaque na realidade diária dos executivos no mundo empresarial (GLAVAS e GODWIN, 2013). Porter e Kramer (2011) afirmam que as empresas devem reconectar o sucesso da companhia com o progresso social, sendo essa uma nova maneira de atingir os resultados econômicos. Os autores acreditam que é uma concepção inovadora do capitalismo, uma vez que as necessidades da sociedade estão crescendo e há uma pressão constante das diversas partes interessadas, como clientes, funcionários e as novas gerações, para que as empresas se posicionem frente aos desafios sociais.

Segundo Clarkson (1995), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser analisada e avaliada com base no gerenciamento das relações da empresa com os seus *stakeholders*. Conforme definido pelo autor, os funcionários são *stakeholders* primários, ou seja, sem a contínua participação deste grupo, a corporação não consegue sobreviver. É indiscutível então que um dos principais

*stakeholders* de uma organização sejam os seus funcionários, já que estes contribuem diretamente para o sucesso da empresa (BAUMAN e SKITKA, 2012). Dessa forma, compreender se a RSC afeta a percepção dos funcionários sobre a empresa é um tópico importante para identificar a influência da RSC no desempenho da companhia.

Em 2012, Aguinis e Glavas chamaram a atenção para que novas pesquisas explorem se os funcionários se identificam mais com empresas que se preocupam com seus *stakeholders*. A literatura recente sugere que a RSC pode ser uma fonte de satisfação e motivação dos funcionários (VALENTINE e FLEISCHMAN, 2008; BAUMAN e SKITKA, 2012; VLACHOS *et al*, 2013; RUPP *et al*, 2018), aumenta a identificação empregado-empresa (KIM *et al*, 2010) e até mesmo ser um instrumento de atração de novos talentos (BACKHAUS *et al*, 2002). No entanto, poucos autores testaram empiricamente a teoria desenvolvida (KIM *et al*, 2010; STORY e NEVES, 2015; BARAKAT *et al*, 2016). Assim, o objetivo primário desse estudo é preencher esta lacuna da literatura e testar a hipótese de que uma percepção mais favorável dos funcionários sobre empresas brasileiras está positivamente relacionada a um melhor desempenho destas companhias em RSC. Dessa forma, o presente estudo visa responder a seguinte questão:

***Há uma associação positiva entre RSC e uma percepção mais favorável dos funcionários sobre a empresa no Brasil?***

Para responder esta pergunta, optou-se por uma análise quantitativa utilizando dados secundários disponíveis publicamente. Neste sentido, este estudo foi baseado em duas principais fontes de informação. Para informações sobre RSC, foi utilizada a base de dados *Thomson Reuters ESG Scores*. Este sistema de pontuação agrega dados referentes a 10 temas principais de acordo com informações reportadas pelas empresas de capital aberto. Já para mensurar a percepção dos funcionários sobre a empresa, foram utilizados os dados de avaliação de empresa disponibilizados pelo *Love Mondays*. O *Love Mondays* é uma plataforma sigilosa em que funcionários fornecem informações sobre seu local de trabalho, como salários e benefícios, experiência no processo seletivo, pontos positivos e negativos (LOVE MONDAYS, 2018). Com base nestas fontes de dados, este estudo compreende 82 empresas brasileiras, no período de 2014 a 2017.

A partir da análise estatísticas destes dados foi possível responder à pergunta de pesquisa e concluir que, quanto maior o engajamento em RSC, mais favorável é a percepção da empresa pelos funcionários. Dessa forma, este estudo contribui para a literatura ao aprofundar os conhecimentos sobre a relação entre o desempenho social de uma empresa e a percepção de seus funcionários sobre ela através de um modelo empírico. Adicionalmente, dada a importância dos funcionários para o desempenho da empresa, este trabalho faz uma contribuição gerencial ao demonstrar que a percepção dos funcionários sobre a empresa é vinculada à sua responsabilidade social corporativa, abrindo novos espaços para a gestão de pessoas. Por fim, este estudo contribui para a literatura ao se basear em dados do Brasil, um país emergente que não foi estudado na mesma profundidade que os Estados Unidos e países europeus (BARAKAT *et al*, 2016).

Este trabalho está estruturado em seis seções. A seção a seguir traz uma revisão da literatura relevante para o tema tratado neste estudo. Na seção três, é apresentada a pergunta de pesquisa e as hipóteses que são avaliadas para respondê-la. A seção quatro detalha os dados e métodos utilizados na análise quantitativa, enquanto os resultados são apresentados na seção cinco. Por fim, a última seção traz a discussão dos resultados, suas implicações para a literatura bem como sugestões de pesquisa futura.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo desta seção é definir e explorar conceitos importantes que serão abordados ao longo do estudo.

### 2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Ainda que existam argumentos que defendam que a única responsabilidade de uma empresa seja aumentar seus lucros (FRIEDMAN, 1962), há uma crescente pressão de atores internos e externos para que as organizações cumpram com objetivos sociais (AGUILERA *et al.*, 2007). Esta discussão é impulsionada por Freeman (1984), que define *stakeholders* como todas aqueles que são afetados ou podem afetar o alcance dos objetivos da empresa e os coloca como elemento central da gestão estratégica de uma organização.

Os primeiros conceitos relacionados à RSC remontam aos anos 1930 e este assunto tem evoluído constantemente desde então (CARROLL, 1999). Apesar de muito já ter sido estudado sobre este tema até o momento, a literatura permanece fragmentada ao abordar o tópico sob diferentes perspectivas (CARROLL, 1979; WOOD, 2001; AGUINIS e GLAVAS, 2012). Por exemplo: ainda não há uma definição unificada de RSC. Como bem esclareceu Votaw (1973), “*o termo é brilhante; ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todos*”, e esta crítica ainda segue atual (LAI *et al.*, 2010).

Esta falta de congruência, no entanto, não reduz a importância do tema na literatura; pelo contrário. Um marco sobre RSC foi o estudo de Carroll (1979), no qual o autor define que a responsabilidade social deve incorporar quatro dimensões de responsabilidades: economia, legal, ética e discricionária. Estas quatro categorias não são mutualmente exclusivas, cumulativas nem aditivas, de maneira que uma ação pode compreender mais de uma categoria.

Seguindo a mesma linha de Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) afirmam que há três desafios para o conceito de RSC: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social. O desafio da responsabilidade econômica vem do dilema das empresas entre maximizar o lucro dos acionistas e

utilizar os recursos da empresa para ações social. Já o segundo desafio se deve ao fato de que a responsabilidade pública pode ter duas definições, uma mais abrangente e outra mais restrita. A definição abrangente se refere a princípios amplamente compartilhados e geralmente reconhecidos pela sociedade, de modo que se torna difícil de separá-lo do conceito de responsabilidade social. Por outro lado, a definição mais restrita se refere ao desenvolvimento legislativo governamental, onde a ação das empresas é bastante limitada. Por fim, o desafio da responsabilidade social vem do fato que esta definição fornece pouca orientação sobre o que deve ser feito, além de “algo a mais”. Após este estudo, o conceito de responsabilidade social corporativa foi complementado por Wood (1991), que definiu os princípios da responsabilidade social corporativa: legitimidade (princípio institucional), responsabilidade pública (princípio organizacional) e discricção gerencial (princípio individual).

O significado de RSC permaneceu em evolução (CARROLL, 1999), de modo que, Aguinis e Glavas (2012) reforçam a necessidade de definir o conceito de RSC utilizado em cada estudo. Com isso, os autores sugerem a interpretação defendida por Aguinis (2011, p. 855) de que RSC são *ações e políticas organizacionais específicas ao contexto, que levam em consideração as expectativas das partes interessadas e o desempenho econômico, social e ambiental*. Assim, esta será a definição utilizada neste estudo, pois, além de abrangente, é a que tem estado mais presente em artigos recentes (Aguinis e Glavas, 2012; RUPP *et al*, 2018). Além disso, essa definição mostra que a RSC envolve ações realizadas pela organização que não apenas estão além da função principal da empresa, como estão diretamente direcionadas à sociedade e ao meio ambiente (RUPP, 2011).

Um dos principais focos de pesquisa sobre este tema foi encontrar uma relação direta entre investimentos em RSC e o desempenho financeiro (ORLITZKY *et al*, 2003). No entanto, os resultados obtidos são inconclusivos e inconsistentes, com diversas limitações metodológicas (MARGOLIS e WALSH, 2003). Apesar de não ser possível comprovar um efeito positivo no desempenho financeiro, a literatura tem mostrado que a RSC pode melhorar o relacionamento da empresa com seus *stakeholders* (LAI *et al*, 2010). Assim, a RSC se torna então uma ferramenta de

gestão dos relacionamentos da empresa com os seus *stakeholders* (CLARKSON, 1995).

Com isso, as partes interessadas são capazes de catalisar o emprego de iniciativas de RSC. De acordo com Aguilera *et al* (2007), existem três motivos principais pelos quais os *stakeholders* pressionam as empresas a se engajarem em RSC: (1) instrumental (guiado pelo auto interesse), (2) relacional (baseado na relação entre membros do grupo) e (3) moral (relativo a padrões éticos e princípios morais).

Tais conceitos podem ser diretamente aplicados aos funcionários da empresa, uma vez que estes são *stakeholders* primários, ou seja, sem a contínua participação deste grupo a corporação não consegue sobreviver (CLARKSON, 1995). Conforme demonstrado no estudo de Glavas e Godwin (2013), há cada vez mais trabalhos indicando que a RSC tem um efeito significativo nos funcionários da organização. Os autores argumentam que a compreensão de como os funcionários são afetados pela RSC permite criar modelos e intervenções organizacionais que melhor aproveitem a RSC para um efeito positivo nos funcionários. Dessa forma, a RSC torna-se uma oportunidade de influenciar positivamente a percepção dos funcionários sobre a empresa em que trabalham.

## **2.2 Influência da RSC nos funcionários**

Um dos principais *stakeholders* de uma organização são os seus funcionários, uma vez que estes são *stakeholders* primários (CLARKSON, 1995) e, assim, responsáveis diretos pelo sucesso da empresa (BAUMAN e SKITKA, 2012). Neste sentido, a literatura recente sugere que a RSC pode ser uma fonte de satisfação e motivação dos funcionários (VALENTINE e FLEISCHMAN, 2008; BAUMAN e SKITKA, 2012; VLACHOS *et al*, 2013; RUPP *et al*, 2018). Adicionalmente, estudos sugerem também que a RSC pode ser um instrumento de atração de novos talentos (BACKHAUS *et al*, 2002; JONES *et al*, 2014).

A importância da RSC na satisfação dos funcionários não se restringe à literatura acadêmica, mas também tem chamado a atenção dos executivos, que se utilizam das ações sociais como uma maneira legítima, complementar e cada vez



mais importante de atrair e reter bons funcionários (BHATTACHARYA *et al*, 2008). De acordo com Glavas e Godwin (2013), ainda que não haja um consenso sobre o retorno financeiro das atividades de responsabilidade social, as empresas deveriam se engajar em RSC pelo impacto positivo que estas ações têm na identificação organizacional dos funcionários.

De acordo com Rupp *et al* (2006), a RSC é importante para os funcionários por aumentar a percepção de justiça que estes têm sobre a empresa em que trabalham. Do ponto de vista dos funcionários, se uma organização age com justiça de maneira geral, como através de ações de responsabilidade social corporativa, pode-se deduzir que também agirá com justiça em relação aos funcionários (AGUILERA *et al.*, 2007). Dessa forma, as atitudes dos funcionários são influenciadas pela extensão em que eles acreditam que as ações da empresa são justas (CROPANZANO *et al*, 2001), ou seja, os funcionários tendem a reagir de maneira positiva a ações de justiça da organização ainda que estas não sejam dirigidas diretamente a eles (RUPP *et al*, 2006).

A percepção de justiça no ambiente de trabalho afeta tanto o bem-estar dos funcionários, como satisfação no trabalho, estresse e saúde emocional, quanto resultados relevantes organizacionalmente, como abstenção, rotatividade, desempenho e comprometimento. Assim, com a percepção de justiça, os funcionários ficam felizes e trabalham mais (AGUILERA *et al.*, 2007). Conforme defendido por Rupp (2011), através da percepção de justiça, a RSC atende a três necessidades dos funcionários: controle (motivação instrumental), pertencimento (motivação relacional) e existência significativa (motivação moral). Tais pontos são corroborados por Bauman e Skitka (2012), que indicam que a RSC fornece aos funcionários: (1) senso de segurança e proteção de que suas necessidades materiais serão cumpridas, (2) autoestima proveniente de uma identificação social, (3) sentimento de pertencimento e (4) sentido existencial e um senso mais profundo de propósito no trabalho.

Rupp *et al* (2001) argumentam que a sensação de controle é importante para os indivíduos porque ter o controle da situação ajuda a maximizar os resultados favoráveis. Segundo os autores, as ações de RSC indicam para os funcionários que a empresa está preocupada com os efeitos de suas atividades fora da organização

e estabeleceu um mecanismo para lidar com estes impactos. Assim, constantes processos justos permitem que os funcionários consigam antecipar de maneira mais precisa as ações da empresa, dando a eles a sensação de controle, uma vez que os funcionários utilizam as atitudes da empresa no passado para prever o que irá acontecer no futuro (LIN-HI e BLUMBERG, 2018). Ademais, os esforços em demonstrar preocupação com a sociedade e o meio ambiente tornam a empresa confiável aos olhos dos funcionários, o que também reforça a sensação de controle (RUPP, 2011).

A percepção de justiça também é uma representação da qualidade do relacionamento do funcionário com a empresa. A RSC, ao incentivar o relacionamento da organização com a comunidade, é um demonstrativo para o funcionário de que a empresa valoriza relações positivas, o que cumpre com sua necessidade de pertencimento (RUPP *et al*, 2006). Adicionalmente, ações de RSC que envolvem participação dos funcionários, como por exemplo trabalho voluntário, fortalecem a relação social entre funcionário e empresa e permitem que os funcionários desenvolvam identidades compartilhadas com a organização em termos de valores éticos e sociais (RUPP, 2011).

Por fim, a RSC satisfaz também a necessidade dos funcionários por uma existência significativa, uma vez que indica que eles estão filiados a uma organização que age “da maneira correta” moralmente (RUPP *et al*, 2006). Assim, as ações de RSC representam uma fonte importante de informação que influencia o julgamento dos indivíduos sobre a moralidade da organização (BAUMAN e SKITKA, 2012).

Dessa forma, quando as necessidades pessoais são satisfeitas no trabalho, os funcionários tendem a se identificar com a empresa (BHATTACHARYA *et al*, 2008), sendo a identificação organizacional entendida como “a percepção de unidade com uma organização e a experiência dos sucessos e fracassos da organização como seu próprio” (MAEL e ASHFORTH, 1992: 103).

Nesta linha, Farooq *et al* (2017) sugere que as organizações consideradas socialmente responsáveis tendem a ser vistas como distintas, respeitadas, atraentes e uma fonte de orgulho para os funcionários. Além disso, ações voltadas ao bem-estar dos funcionários, carreira e desenvolvimento pessoal aumentam sua

percepção de que a empresa os trata com respeito. Assim, os funcionários buscam identificação com as empresas socialmente responsáveis, uma vez que isso aumenta sua autoestima e atende à necessidade de auto-aperfeiçoamento. Por isso também, espera-se que a RSC seja um importante fator de identificação dos funcionários com a organização em que trabalham (JONES, 2010; KIM *et al*, 2010; FAROOQ *et al*, 2017).

De acordo com Bhattacharya *et al* (2008), a identificação funcionário-empresa induzida pela RSC tem importantes implicações, tanto internas quanto externas. Os principais efeitos internos são: satisfação no trabalho, orgulho e bem-estar. Estes efeitos internos levam então a efeitos externos como: redução de faltas, diminuição da rotatividade, maior produtividade e maior foco em qualidade.

Apesar do progresso da teoria sobre este tema, há poucos estudos que testam empiricamente as relações propostas. Assim, a maior parte dos estudos empíricos se limitaram em comprovar a relação entre RSC e a identificação funcionário-empresa (KIM *et al*, 2010; FAROOQ *et al*, 2017), sem incluir na análise as implicações apontadas por Bhattacharya *et al* (2008).

Aprofundando um pouco mais, alguns estudos conseguiram encontrar evidências sobre a relação indireta entre RSC e satisfação no trabalho. Valentine e Fleischman (2008) concluíram que a RSC media a relação entre os programas de ética e a satisfação no trabalho. Já Vlachos *et al* (2013) demonstraram que a liderança carismática do gestor influencia a interpretação dos funcionários sobre os motivos por trás do engajamento da empresa em iniciativas de CSR, o que, por sua vez, influencia a satisfação no trabalho. Finalmente, o estudo de Barakat *et al* (2016) reforça que a RSC se correlaciona positivamente com a satisfação no trabalho. Apesar de comprovarem empiricamente a teoria desenvolvida, estes estudos se baseiam em dados de *survey*, podendo incorrer em problemas de viés devido ao método comum de coleta de dados. Não foi encontrado nenhum estudo empírico que relacione diretamente a RSC com a percepção da empresa pelos funcionários, nem estudos baseados em dados públicos secundários.

Por fim, os funcionários esperam que a empresa seja responsável socialmente, prevenindo o comportamento irresponsável (LIN-HI e BLUMBERG, 2018) e reagem de maneira emocional, cognitiva e comportamental caso a

organização aja de outra maneira (RUPP, 2011). Inclusive, estudos mostram que, geralmente, as pessoas tendem a prestar mais atenção e reagir mais fortemente a eventos negativos do que positivos (BAUMEISTER *et al*, 2001; BAUMAN e SKITKA, 2012).

Dessa forma, o comportamento socialmente irresponsável, como envolvimento em escândalos (LANGE e WASHBURN, 2012), traz mais atenção e uma influência mais forte na percepção das pessoas do que as ações positivas, como filantropia e apoio às comunidades (BAUMAN e SKITKA, 2012). Assim, ao não “evitar o mal”, a empresa fere diretamente a percepção que os *stakeholders* têm sobre ela (LIN-HI e BLUMBERG, 2018).

### **2.3 Percepção dos funcionários e desempenho**

Para melhor abranger os efeitos da RSC nos funcionários, é preciso compreender que a percepção dos funcionários sobre as ações de RSC da empresa é tão importante quanto a realidade em si (GLAVAS e GODWIN, 2013). Neste sentido, estudos anteriores reforçam este conceito e mostram que a percepção da realidade que as pessoas têm pode ser mais influente no seu comportamento do que a realidade propriamente dita (BARGH *et al*, 1996; GLAVAS e GODWIN, 2013; SHIN *et al*, 2016; DE ROECK e MAON, 2018). Assim, Glavas e Godwin (2013) definiram que a responsabilidade social corporativa percebida é a percepção do *stakeholder* de uma organização sobre o impacto das estratégias e práticas operacionais da empresa no bem-estar de todos os seus principais *stakeholders* e no ambiente natural.

Ademais, a mesma prática de RSC pode ser percebida de maneira diferente por cada grupo de *stakeholders*. Dessa forma, os funcionários de uma empresa estão mais cientes das práticas da organização e vivem diretamente as suas aplicações (STORY e NEVES, 2014). Com isso, são capazes de acessar as iniciativas da empresa com base na sua história, valores e cultura organizacional (MCSHANE e CUNNINGHAM, 2012). Isso significa que os funcionários possuem informações chave para formar suas percepções e opiniões sobre as práticas sociais da empresa (STORY e NEVES, 2014).

De acordo com McShane e Cunningham (2012), os funcionários se valem das informações que possuem acesso para atribuir seu julgamento sobre às atividades de RSC da empresa. Segundo as autoras, os funcionários conseguem classificar se julgam que o programa de RSC da organização é autêntico, ou seja, têm uma percepção de até que pontos estas ações são verdadeiras, precisas, confiáveis e genuínas. O estudo mostra também que a percepção de autenticidade tem um papel importante na boa recepção do programa de RSC pelos funcionários.

Desenvolvendo este conceito, Story e Neves (2014) demonstram que os funcionários também são capazes de classificar se uma atividade de RSC é intrínseca ou extrínseca. Conforme definido pelos autores, uma prática intrínseca é percebida como uma ação sincera que mostra que a empresa se importa com o *stakeholder*, ou seja, é um reflexo da benevolência da organização. Já as práticas extrínsecas são percebidas como sendo feitas a fim de receber algo em troca ou evitar algum tipo de punição social.

Por fim, estudos mostram que os funcionários distinguem os alvos das ações de RSC da organização e esta informação impacta no seu julgamento e comportamento em relação à RSC (FAROOQ *et al*, 2017). Como apresentado por De Roeck e Maon (2018), os funcionários classificam as atividades de RSC como internas ou externas. As ações internas são aquelas voltadas diretamente para o bem-estar do funcionário, como melhoria nas condições de trabalho, segurança e treinamento. Já as ações externas são direcionadas para os *stakeholders* fora da organização, como a comunidade e meio ambiente (DE ROECK e MAON, 2018).

A partir do momento em que os funcionários percebem uma imagem positiva da sua empresa, eles tendem a ter uma forte identificação com a organização (DUTTON *et al*, 1994). Com base nisso, o estudo de RUPP *et al* (2006) sugere que a percepção favorável das ações de RSC influenciam positivamente o desempenho dos funcionários. Esta proposição foi então desenvolvida por diversos autores.

O estudo Carmeli *et al* (2007) demonstra empiricamente que a percepção positiva sobre as ações de RSC resulta em uma maior identificação com a organização e, como consequência, um melhor desempenho dos funcionários. Story e Neves (2014) aprofundam este tema e encontram evidências que mostram que os

funcionários exercem um esforço extra, ou seja, além do que é esperado para sua posição, quando percebem que as ações de RSC são tanto intrínsecas quanto extrínsecas. Shin *et al* (2016) reforçam estão estes achados ao comprovar empiricamente a relação entre a percepção de RSC, satisfação no trabalho e melhor desempenho dos funcionários.

### 3 HIPÓTESES

Conforme exposto, a RSC satisfaz as necessidades de controle, pertencimento e existência significativa dos funcionários (RUPP, 2011). A partir do cumprimento destas necessidades, a RSC promove a identificação funcionário-empresa (BHATTACHARYA *et al*, 2008; KIM *et al*, 2010). A identificação organizacional traz então efeitos positivos como satisfação no trabalho, orgulho e bem-estar (BHATTACHARYA *et al*, 2008). Além disso, uma vez que funcionários com altos níveis de identificação organizacional se percebem como parte da empresa e se definem em termos da organização (MAEL e ASHFORTH,1992), é esperado que eles expressem opiniões positivas ou resistam a falar negativamente sobre a empresa, já que isso afeta a sua auto-estima (FAROOQ *et al*, 2017).

Dessa forma, espera-se testar empiricamente se há uma associação positiva entre RSC e uma percepção mais favorável dos funcionários sobre a empresa no Brasil. Assim, a primeira hipótese deste estudo é definida a seguir:

*Hipótese 1: quanto maior o engajamento da empresa em RSC, mais positiva é a percepção dos funcionários sobre ela.*

As ações internas de RSC, ou seja, aquelas direcionadas aos funcionários (DE ROECK e MAON, 2018), geram percepções de respeito entre os funcionários, na medida em que oferece oportunidades distintas, únicas e profissionais para os funcionários se desenvolverem (FAROOQ *et al*, 2017). Essas oportunidades sinalizam aos funcionários que eles são valorizados pela empresa. É esta sensação de respeito, portanto, que impulsiona o efeito das ações internas de RSC na identificação organizacional dos funcionários (FAROOQ *et al*, 2017).

Assim, espera-se que as ações de RSC voltadas diretamente aos funcionários, como treinamentos, condições seguras de trabalho, políticas de diversidade, práticas éticas e desenvolvimento pessoal (FAROOQ *et al*, 2017) sejam mais influentes favoravelmente na percepção que estes têm sobre a empresa (DE ROECK e MAON, 2018). Dessa forma, a segunda hipótese a ser testada por este trabalho é:

*Hipótese 2: dentre as ações de RSC, aquelas que são dirigidas diretamente aos funcionários têm maior influência na percepção positiva deles sobre a empresa.*

De acordo com Lin-Hi e Blumberg (2018), os *stakeholders* esperam que as organizações se previnam contra comportamentos irresponsáveis, como condições precárias de trabalho, desastres ambientais e escândalos. Ao se envolver em algum tipo de controvérsia, as expectativas dos *stakeholders* sobre a empresa são violadas, o que afeta negativamente a imagem que estes têm da organização. Além disso, em geral, as pessoas tendem a reagir mais fortemente a eventos negativos do que positivos (BAUMEISTER *et al*, 2001; BAUMAN e SKITKA, 2012). Dessa maneira, a seguinte hipótese será testada:

*Hipótese 3: quanto mais envolvida em escândalos e controvérsias, pior será a percepção dos funcionários sobre a empresa.*



## 4 DADOS E MÉTODOS

Nesta seção, será detalhada e discutida a metodologia do estudo quantitativo, apresentação dos dados secundários e amostra utilizada.

### 4.1 Amostra e dados

O presente estudo propõe a utilização de dados secundários disponíveis publicamente no Brasil. Vale então ressaltar que, para o contexto brasileiro, existe uma escassez de dados acessíveis sobre responsabilidade social corporativa, se comparado aos Estados Unidos e países europeus. Tal dificuldade na obtenção de dados tem se tornado um obstáculo para o desenvolvimento de estudos sobre o cenário brasileiro. Apesar disso, foi possível obter dados públicos tanto para o desempenho em RSC como para percepção da empresa pelos funcionários, conforme detalhado a seguir.

Para as informações sobre o desempenho em RSC foi utilizada a base de dados fornecida pela *Thomson Reuters*. A pontuação *Thomson Reuters* ESG foi desenhada para medir de maneira transparente e objetiva o desempenho da empresa com relação aos aspectos ambiental, social e governança corporativa. Cada um destes três pilares se divide em categorias. O pilar ambiental se refere aos temas: uso de recursos, emissões e inovação. Já o pilar social compreende as seguintes categorias: força de trabalho, direitos humanos, comunidade e responsabilidade do produto. Por fim, o pilar governança considera os temas gestão, acionistas e estratégia para RSC (THOMSON REUTERS, 2018). O Anexo 1 traz a definição de cada categoria que compõe os pilares e quantos fatores formam cada categoria. A combinação destas 10 categorias, ponderada proporcionalmente à contagem de medidas dentro de cada categoria, formula as pontuações dos três pilares e a pontuação ESG final, que é um reflexo do desempenho, comprometimento e eficácia da RSC da empresa, com base em informações divulgadas publicamente (THOMSON REUTERS, 2018).

Caso a empresa tenha se envolvido em algum escândalo, sua pontuação ESG é descontada pelo ESG Controvérsias, resultando na pontuação ESG

Combinada. O ESG Controvérsias é calculado com base em tópicos de controvérsia relativos a RSC. Durante o ano, se ocorrer um escândalo (como por exemplo, envolvimento em práticas anti-competitivas, acidente ambiental ou denúncia de trabalho infantil), a empresa envolvida é penalizada e isso afeta sua classificação e pontuação ESG Combinada. O impacto do evento ainda pode ser visto no ano seguinte se houver novos desenvolvimentos relacionados ao evento negativo, por exemplo, ações judiciais, disputas legislativas em andamento ou multas. Todos os novos materiais de mídia são capturados à medida em que a controvérsia avança (THOMSON REUTERS, 2018).

A figura a seguir resume como é feita a compilação da pontuação ESG Combinada.

**Figura 1** - Compilação da pontuação ESG *Thomson Reuters*



**Fonte:** Adaptado de Thomson Reuters (2018, p. 3)

A partir desta base, foram identificadas 87 empresas com capital aberto no Brasil que reportam ações de responsabilidades social corporativa em pelo menos um ano entre o período de 2011 a 2017. Estas companhias pertencem a 29 diferentes indústrias e de tamanhos diversos, desde nano até mega empresas, conforme classificação da *Thomson Reuters*.

Para informações sobre a percepção da empresa pelos funcionários, foi utilizada a base de dados *Love Mondays*, que fornece a avaliação dos funcionários de sua empresa em seis temas: avaliação geral, remuneração e benefícios,

oportunidades de carreira, cultura e valores, balanço pessoal e profissional e recomendação da empresa (LOVE MONDAYS, 2018). Os dados são coletados através da participação voluntária e espontânea dos funcionários da empresa no site do *Love Mondays*. Dentre os cargos mais comuns dos participantes da plataforma *Love Mondays* estão: analista, estagiário, gerente, auxiliar/assistente-administrativo e coordenador.

Para avaliar uma empresa, os participantes atribuem uma nota de 1 a 5 para os quesitos avaliação geral, remuneração e benefícios, oportunidades de carreira, cultura e valores e balanço pessoal e profissional. A nota então divulgada é a média das avaliações de todos os participantes para determinada empresa. Já para o quesito recomendação da empresa, os avaliadores optam por “Sim” ou “Não”, sendo que a nota de recomendação é a porcentagem de “Sim” recebidos.

Os dados de avaliação dos funcionários do *Love Mondays* compreendem o período de 2013 a 2017. No entanto, em 2013, a plataforma recebeu poucas avaliações para as empresas e, inclusive, mais de metade das empresas estudadas não recebeu nenhuma avaliação. Dessa forma, optou-se por excluir o ano de 2013 da análise estatística. Além disso, das 87 empresas identificadas na base *Thomson Reuters ESG*, cinco não possuíam avaliação no *Love Mondays* e foram desconsideradas na análise. Dessa forma, este estudo compreende 82 empresas de capital aberto no Brasil, no período de 2014 a 2017.

Além dos dados descritos acima, foram coletadas também informações adicionais para as variáveis de controle. Os dados sobre número de funcionários, capitalização de mercado e setor foram obtidos também na *Thomson Reuters*. O número de funcionários é obtido através de reporte anual de cada empresa. Já para capitalização de mercado, a *Thomson Reuters* classifica as empresas entre nano, micro, pequena, média, grande e mega. Com relação aos setores, a *Thomson Reuters* agrupa as companhias em 29 diferentes setores. Tanto para a capitalização de mercado como para o setor foram utilizadas variáveis *dummy*. Adicionalmente, foi incluído também como variável de controle a porcentagem de respondentes da pesquisa *Love Mondays* para cada empresa em cada ano. Por fim, foi incluído também uma variável *dummy* para os anos.

A tabela 1 resume as variáveis utilizadas:

**Tabela 1** - Variáveis utilizadas na análise estatística

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Classificação</b>	<b>Fonte</b>
Avaliação Geral	Nota de avaliação da empresa pelos funcionários	Variável dependente	<i>Love Mondays</i>
ESG Combinada	Pontuação ESG descontado a pontuação do ESG	Variável independente	<i>Thomson Reuters</i>
ESG Controvérsias	Controvérsias		
ESG Pilar Ambiental	Pontuação ESG formada apenas pelas categorias relativas ao meio ambiente	Variável independente	<i>Thomson Reuters</i>
ESG Pilar Social	Pontuação ESG formada apenas pelas categorias relativas ao social	Variável independente	<i>Thomson Reuters</i>
ESG Pilar Governança	Pontuação ESG formada apenas pelas categorias relativas a governança corporativa	Variável independente	<i>Thomson Reuters</i>
ESG Controvérsias	Pontuação ESG baseada em escândalos em que a empresa se envolveu	Variável independente	<i>Thomson Reuters</i>
No de funcionários	Número de funcionários da empresa em determinado ano	Variável de controle	<i>Thomson Reuters</i>
Capitalização de mercado ( <i>Market Cap</i> )	Classificação de tamanho da empresa com base em seu valor de mercado	Variável de controle	<i>Thomson Reuters</i>
Setor	Setor de atuação da empresa	Variável de controle	<i>Thomson Reuters</i>
% de respondentes	Porcentagem de funcionários respondentes da pesquisa	Variável de controle	<i>Love Mondays</i>
Ano	Ano a que se referem os dados coletados	Variável de controle	-

**Fonte:** Elaboração própria

## 4.2 Metodologia e estimação

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo é de natureza quantitativa, cujo objetivo é testar as três hipóteses apresentadas anteriormente. A partir dos dados obtidos, se faz adequada uma regressão do tipo painel. Os dados em painel consistem em acompanhar o mesmo indivíduo ao longo do tempo (WOOLDRIDGE, 2006). Neste estudo, foram coletados dados para as mesmas empresas no período de 2014 a 2017. Porém, como há informações faltantes dependendo da empresa e ano, o painel é considerado desbalanceado. A fim de capturar os efeitos das variáveis de controle *Market Cap* e *Setor*, que são constantes para todos os anos observados, foi utilizado o método de efeitos aleatórios. O estimador de efeitos aleatórios considera que o efeito não observado é não correlacionado com todas as variáveis explicativas (WOOLDRIDGE, 2006). Para os cálculos, foi utilizado o software econométrico Stata® 15.1.

Considerando o exposto acima, o modelo genérico utilizado para testar as três hipóteses é definido abaixo:

***Avaliação Geral***<sub>*it*</sub>

$$= \beta_0 + \text{Índice ESG}_{it} \beta_1 + \text{No Funcionários}_{it} \beta_2 + \text{Market Cap}_i \beta_3 + \text{Setor}_i \beta_4 + \text{Ano} \beta_5 + \% \text{ Respondentes}_{it} \beta_6 + \alpha_i + \varepsilon_{it}$$

Onde:

- Avaliação Geral é a nota dada à empresa *i* pelos funcionários no ano *t*.
- Índice ESG é a pontuação da empresa *i* para determinado índice no ano *t*.
- N° funcionários é o número de funcionários reportados pela empresa *i* para o ano *t*.
- *Market Cap* é a classificação da empresa *i* de acordo com sua capitalização de mercado.

- Setor é o setor de atuação da empresa  $i$ .
- Ano é o ano a que se referem os dados
- % Respondentes é a porcentagem de funcionários da empresa  $i$  que responderam ao questionário *Love Mondays* no ano  $t$ .
- $\alpha$  é o efeito não observado para empresa  $i$
- $\varepsilon$  é o erro aleatório da empresa  $i$  no ano  $t$ .

O detalhamento para cada hipótese é apresentado a seguir:

## HIPÓTESE 1

A Hipótese 1 afirma que quanto maior o engajamento da empresa em RSC, mais positiva é a percepção dos funcionários sobre ela. Assim, será utilizado como variável independente o índice ESG Combinada, uma vez que este abrange todas as dimensões consideradas pela pontuação *Thomson Reuters*. Dessa forma, a equação a ser utilizada é apresentada a seguir.

$$\begin{aligned}
 \textit{Avaliação Geral}_{it} &= \beta_0 + \textit{ESG Combinada}_{it} \beta_1 + \textit{No Funcionários}_{it} \beta_2 \\
 &+ \textit{Market Cap}_i \beta_3 + \textit{Setor}_i \beta_4 + \textit{Ano} \beta_5 \\
 &+ \% \textit{Respondentes}_{it} \beta_6 + \alpha_i + \varepsilon_{it}
 \end{aligned} \tag{1}$$

Espera-se que o coeficiente  $\beta_1$  seja positivo e estatisticamente significativo para validar a Hipótese 1.

## HIPÓTESE 2

A Hipótese 2 defende que as ações de RSC dirigidas diretamente aos funcionários têm maior influência na percepção positiva deles sobre a empresa. Dentre os três pilares, o social é o que engloba as ações direcionadas aos funcionários (THOMSON REUTERS, 2018). O Anexo 2 traz em detalhes os fatores que formam o pilar social. Com isso, os pilares ambiental, social e governança são

incluídos na mesma equação para que seus efeitos sejam avaliados. Para que os coeficientes de cada variável possam ser comparados, as variáveis são padronizadas. Com isso, a equação utilizada para testar esta hipótese é apresentada a seguir.

$$\begin{aligned}
 \text{Avaliação Geral}_{it} &= \beta_0 + \text{ESG Ambiental}_{it} \beta_1 + \text{ESG Social}_{it} \beta_2 \\
 &+ \text{ESG Governança}_{it} \beta_3 + \text{No Funcionários}_{it} \beta_4 \\
 &+ \text{Market Cap}_i \beta_5 + \text{Setor}_i \beta_6 + \text{Ano} \beta_7 \\
 &+ \% \text{ Respondentes}_{it} \beta_8 + \alpha_i + \varepsilon_{it}
 \end{aligned} \tag{2}$$

Espera-se que o coeficiente  $\beta_2$  seja positivo, estatisticamente significativo e maior que os coeficientes  $\beta_1$  e  $\beta_3$  para validar a Hipótese 2.

### HIPÓTESE 3

A Hipótese 3 afirma que quanto mais envolvida em escândalos e controvérsias, pior será a percepção dos funcionários sobre a empresa. Neste sentido, é avaliado apenas o efeito do índice ESG Controvérsias na avaliação dos funcionários. Quanto maior o índice ESG Controvérsias, maior o envolvimento da empresa em escândalos (THOMSON REUTERS, 2018). A equação utilizada para testar esta hipótese é apresentada abaixo.

$$\begin{aligned}
 \text{Avaliação Geral}_{it} &= \beta_0 + \text{ESG Controvérsias}_{it} \beta_1 \\
 &+ \text{No Funcionários}_{it} \beta_2 + \text{Market Cap}_i \beta_3 + \text{Setor}_i \beta_4 \\
 &+ \text{Ano} \beta_5 + \% \text{ Respondentes}_{it} \beta_6 + \alpha_i + \varepsilon_{it}
 \end{aligned} \tag{3}$$

Espera-se que o coeficiente  $\beta_1$  seja negativo e estatisticamente significativo para validar a Hipótese 3.

Adicionalmente, a classificação dos 29 setores apontados pela *Thomson Reuters* foi rearranjada de maneira a obter-se apenas três setores: serviços, financeiro e indústria. Dessa forma, das 82 empresas da amostra, 49 estão no setor industrial, 23 no setor de serviços e 10 empresas no setor financeiro. A tabela 2

detalha esta alteração.

**Tabela 2** - Classificação dos setores

<b>Classificação Thomson Reuters</b>	<b>Setor</b>
<i>Specialty Retailers</i>	Serviço
<i>Insurance</i>	Financeiro
<i>Personal &amp; Household Products &amp; Services</i>	Serviço
<i>Electric Utilities &amp; IPPs</i>	Indústria
<i>Professional &amp; Commercial Services</i>	Serviço
<i>Homebuilding &amp; Construction Supplies</i>	Indústria
<i>Food &amp; Drug Retailing</i>	Serviço
<i>Real Estate Operations</i>	Indústria
<i>Transport Infrastructure</i>	Serviço
<i>Banking Services</i>	Financeiro
<i>Telecommunications Services</i>	Serviço
<i>Metals &amp; Mining</i>	Indústria
<i>Water &amp; Related Utilities</i>	Indústria
<i>Paper &amp; Forest Products</i>	Indústria
<i>Passenger Transportation Services</i>	Serviço
<i>Diversified Retail</i>	Serviço
<i>Machinery, Tools, Heavy Vehicles, Trains &amp; Ships</i>	Indústria
<i>Beverages</i>	Indústria
<i>Food &amp; Tobacco</i>	Indústria
<i>Textiles &amp; Apparel</i>	Indústria
<i>Software &amp; IT Services</i>	Serviço
<i>Oil &amp; Gas</i>	Indústria
<i>Investment Banking &amp; Investment Services</i>	Financeiro
<i>Freight &amp; Logistics Services</i>	Serviço
<i>Aerospace &amp; Defense</i>	Indústria
<i>Investment Holding Companies</i>	Financeiro
<i>Healthcare Providers &amp; Services</i>	Serviço
<i>Chemicals</i>	Indústria
<i>Pharmaceuticals</i>	Indústria

**Fonte:** Elaboração própria

Da mesma forma, a capitalização de mercado também foi reclassificada conforme ilustrado na tabela 3. Com a nova classificação, a amostra possui 34 empresas grandes, 39 médias e 9 pequenas.



Tabela 3 - Classificação de capitalização de mercado

<b>Capitalização de Mercado (em milhões de dólares)</b>	<b>Classificação Thomson Reuters</b>	<b>Nova Classificação Capitalização de Mercado</b>
Acima de 25.000	<i>Mega</i>	Grande
Entre 5.000 e 25.000	<i>Large</i>	Grande
Entre 1.000 e 5.000	<i>Mid</i>	Média
Entre 100 e 1000	<i>Small</i>	Pequena
Entre 50 e 100	<i>Micro</i>	Pequena
Abaixo de 50	<i>Nano</i>	Pequena

**Fonte:** Elaboração própria

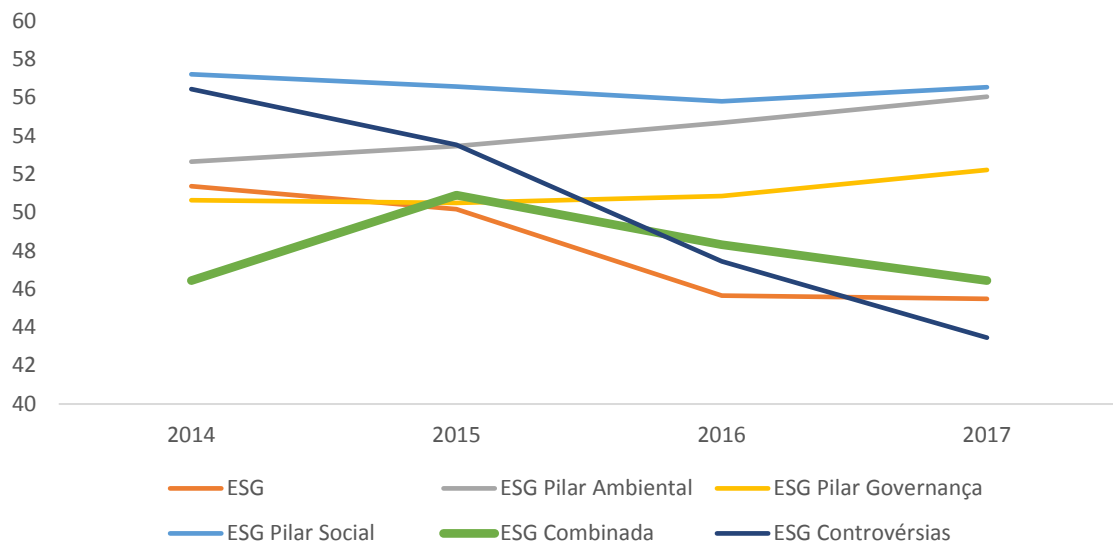
## 5 RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados obtidos para cada hipótese testada.

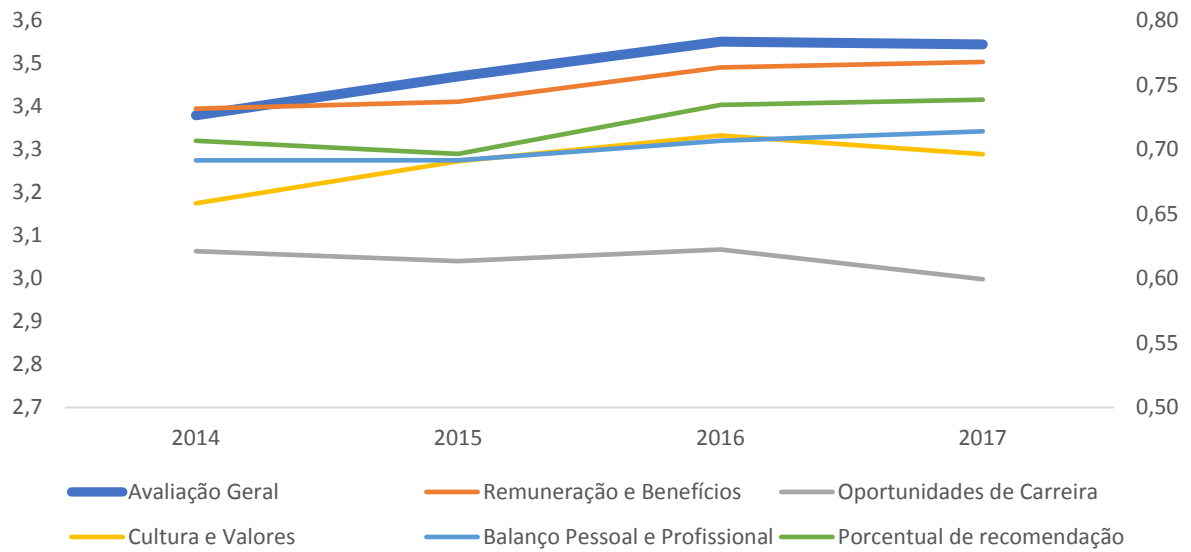
### 5.1 Análise descritiva

A análise descritiva é bastante útil para sumarizar os dados, de maneira a facilitar as primeiras interpretações (HEIJ *et al*, 2004). A tabela 4 traz os valores médios, desvio padrão, máximos e mínimos das variáveis estudadas. Através dos resultados apresentados, nota-se que, em geral, a média do índice ESG Combinada apresenta uma tendência de queda ao longo dos últimos anos, ao passo que o indicador Avaliação Geral se mantém relativamente constante durante o período estudado, com uma leve tendência de aumento. Estes efeitos são também apresentados nos gráficos abaixo.

**Figura 2** - Média dos índices ESG ao longo dos anos



**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 3 - Média dos indicadores de avaliação da empresa ao longo dos anos**

**Fonte:** Elaboração própria

A tabela 5 mostra a correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente para cada ano. Pelos resultados obtidos, nota-se uma correlação baixa da avaliação da empresa pelos funcionários com os índices de ESG. Apesar disso, a correlação entre a Avaliação Geral e o índice ESG Combinada é positiva para todos os anos do painel. Já a correlação entre a Avaliação Geral e o índice ESG Pilar Social é positiva e significativa. Ao mesmo tempo, é possível observar uma correlação negativa entre ESG Controvérsias e a Avaliação Geral. Estas evidências são favoráveis às hipóteses testadas.

**Tabela 4** - Média, desvio padrão, mínimo e máximo por ano

Variável	2014				2015				2016				2017			
	Média	Des. Pad.	Min	Máx	Média	Des. Pad.	Min	Máx	Média	Des. Pad.	Min	Máx	Média	Des. Pad.	Min	Máx
ESG Pilar Ambiental	52,7	22,0	9,2	93,0	53,5	21,9	9,4	94,0	54,7	22,2	8,7	95,9	56,0	22,4	9,5	95,9
ESG Pilar Social	57,2	21,3	9,7	94,5	56,6	22,1	5,5	93,2	55,8	22,9	7,7	94,5	56,5	22,9	7,7	95,4
ESG Pilar Governança	50,6	21,2	8,9	92,5	50,5	20,8	3,4	90,2	50,9	20,7	6,4	88,4	52,2	21,5	2,9	91,8
ESG Combinada	46,4	17,8	15,9	87,0	50,9	17,9	11,8	87,1	48,3	18,1	10,5	91,0	46,4	17,8	15,9	87,0
ESG Controvérsias	56,4	14,9	3,1	70,5	53,5	17,0	0,2	71,1	47,5	20,8	0,2	68,9	43,5	24,7	0,3	75,4
Avaliação Geral	3,4	0,6	2,0	5,0	3,5	0,5	1,0	4,6	3,6	0,4	2,5	4,7	3,5	0,4	2,0	4,6

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 5 - Correlação entre as variáveis por ano**

<b>Ano</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2014</b>						
1 ESG Pilar Ambiental	1,00					
2 ESG Pilar Social	0,98***	1,00				
3 ESG Pilar Governança	0,19*	0,38***	1,00			
4 ESG Combinada	0,50***	0,50***	0,37***	1,00		
5 ESG Controvérsias	-0,09	-0,24	-0,04	0,14	1,00	
6 Avaliação Geral	0,15	0,34*	0,14	0,13	-0,11	1,00
<b>2015</b>						
1 ESG Pilar Ambiental	1,00					
2 ESG Pilar Social	0,69***	1,00				
3 ESG Pilar Governança	0,20*	0,41***	1,00			
4 ESG Combinada	0,73***	0,76***	0,60***	1,00		
5 ESG Controvérsias	-0,07	-0,20*	0,01	0,32**	1,00	
6 Avaliação Geral	0,03	0,21*	0,15	0,12	-0,08	1,00
<b>2016</b>						
1 ESG Pilar Ambiental	1,00					
2 ESG Pilar Social	0,70***	1,00				
3 ESG Pilar Governança	0,34**	0,51***	1,00			
4 ESG Combinada	0,60***	0,73***	0,63***	1,00		
5 ESG Controvérsias	-0,29**	-0,19*	-0,07	0,38***	1,00	
6 Avaliação Geral	0,04	0,22**	0,11	0,12	-0,01	1,00
<b>2017</b>						
1 ESG Pilar Ambiental	1,00					
2 ESG Pilar Social	0,67***	1,00				
3 ESG Pilar Governança	0,39***	0,52***	1,00			
4 ESG Combinada	0,56***	0,65***	0,55***	1,00		
5 ESG Controvérsias	-0,31**	-0,22**	-0,16	0,43	1,00	
6 Avaliação Geral	0,31	0,30**	0,10	0,22*	-0,05	1,00

\* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,001

**Fonte:** Elaboração própria

## 5.2 Validação das hipóteses

Para testar as hipóteses propostas, partiu-se do modelo básico considerando somente as variáveis de controle (Modelo 1). O Modelo 2 testa a Hipótese 1, incluindo a variável ESG Combinada. Já o Modelo 3 inclui as variáveis ESG Pilar Ambiental, ESG Pilar Social e ESG Pilar Governança ao Modelo 1, de

maneira a testar a Hipótese 2. Por fim, o Modelo 4 testa a Hipótese 3 com a variável ESG Controvérsias. Os resultados obtidos para cada modelo são apresentados na tabela 6 e discutidos a seguir para cada hipótese.

**Tabela 6 - Resultados**

<b>Variáveis</b>	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>	<b>Modelo 4</b>
ESG Combinada		0,0023* (0,0014)		
ESG Pilar Ambiental			0,0027 (0,0022)	
ESG Pilar Social			0,0055** (0,0019)	
ESG Pilar Governança			-0,0003 (0,0016)	
ESG Controvérsias				-0,0013 (0,0009)
No de funcionários	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Capitalização de Mercado				
Média	0,0914 (0,115)	0,0569 (0,1158)	0,0795 (0,1120)	0,0588 (0,1156)
Pequena	-0,2447 (0,3167)	-0,3158 (0,3133)	-0,3949 (0,3015)	-0,2627 (0,3108)
Setor				
Indústria	0,4674** (0,1789)	0,4856** (0,1763)	0,5400** (0,1721)	0,4691** (0,1754)
Serviço	0,2736 (0,1900)	0,2791 (0,1893)	0,3730** (0,1842)	0,2949 (0,18890)
% de respondentes	5,1178** (2,0078)	5,2903** (2,0875)	5,065** (2,1515)	5,0926** (2,1007)
Ano				
2015	0,037 (0,0422)	0,0227 (0,0434)	0,0342 (0,4234)	0,0318 (0,0435)
2016	0,1269*** (0,03599)	0,1157** (0,0368)	0,1154** (0,03720)	0,1082** (0,03852)
2017	0,1539*** (0,0473)	0,1491** (0,0477)	0,1167** (0,0497)	0,1294** (0,0504)
Constante	3,0260*** (0,1819)	2,9173*** (0,1956)	2,4973*** (0,2459)	3,1226*** (0,1861)
# observações	189	185	184	184
# grupos	62	60	60	60
Within	0,2148	0,2214	0,2663	0,2153
Between	0,1431	0,1573	0,2279	0,1571
Overall	0,1531	0,1671	0,2310	0,1632

\* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,001

**Fonte:** Elaboração própria

## HIPÓTESE 1

A Hipótese 1 afirma que quanto maior o engajamento da empresa em RSC, mais positiva é a percepção dos funcionários sobre ela. O resultado obtido após a regressão em painel conforme a Equação 1 é estatisticamente significativo ( $p < 0,1$ ). O coeficiente foi 0,0023 para a variável *ESG Combinada*, de modo que, quanto maior a pontuação em RSC, melhor a percepção dos funcionários sobre a empresa. As variáveis de controle *Setor*, *Ano* e *%Respondentes* também são significativas, enquanto *No de funcionários* e *Market Cap* não são.

A partir dos resultados obtidos, é possível concluir que a Hipótese 1 foi validada, ou seja, há uma relação positiva entre a responsabilidade social corporativa e a percepção favorável dos funcionários sobre a empresa.

## HIPÓTESE 2

A Hipótese 2 afirma que as ações de RSC dirigidas diretamente aos funcionários têm maior influência na percepção positiva deles sobre a empresa. Para o pilar social, nota-se que o resultado encontrado é estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ), enquanto para os pilares ambiental e governança não são significativos. As variáveis de controle *Setor*, *Ano* e *%Respondentes* também são significativas, enquanto *No de funcionários* e *Market Cap* não são.

Dessa forma, é possível concluir que a Hipótese 2 foi validada, ou seja, as ações de RSC dirigidas diretamente para os funcionários são mais influentes em relação a percepção positiva deles sobre a empresa.

## HIPÓTESE 3

A Hipótese 3 afirma que quanto mais envolvida em escândalos e controvérsias, pior será a percepção dos funcionários sobre a empresa. A partir da equação 3, o resultado obtido para variável independente *ESG Controvérsias* é negativo, conforme esperado, porém não é estatisticamente significativo ( $p > 0,1$ ). As variáveis de controle apresentaram o mesmo comportamento encontrado para as hipóteses anteriores, ou seja, as variáveis *Setor*, *Ano* e *%Respondentes* são

significantes, enquanto *No de funcionários* e *Market Cap* não são.

Com este resultado, não é possível concluir que a Hipótese 3 foi validada, ou seja, não foram encontradas evidências que comprovem que quanto mais envolvida em escândalos e controvérsias, pior será a percepção dos funcionários sobre a empresa.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que os funcionários são *stakeholders* fundamentais para o sucesso da empresa, este estudo busca explorar uma relação ainda pouco aprofundada entre responsabilidade social corporativa e a percepção dos funcionários sobre a empresa no Brasil. Dessa forma, o objetivo principal deste estudo é verificar se a percepção mais favorável dos funcionários sobre empresas brasileiras está positivamente relacionada a um melhor desempenho destas companhias em RSC. Para tanto, três hipóteses foram desenvolvidas e testadas com base em dados públicos disponíveis para empresas no Brasil.

A Hipótese 1 afirma que quanto maior o engajamento da empresa em RSC, mais positiva é a percepção dos funcionários sobre ela. Os resultados obtidos permitem comprovar a relação positiva entre as ações sociais e a percepção favorável dos funcionários sobre a empresa.

Já a Hipótese 2 anuncia que, dentre as ações de RSC, aquelas que são dirigidas diretamente aos funcionários têm maior influência na percepção positiva deles sobre a empresa. Dentro da pontuação *Thomson Reuters* ESG, o pilar Social é o que compreende as ações de RSC direcionadas aos funcionários. A partir da análise estatística dos dados, foi possível comprovar que o pilar social é mais significativo que os pilares ambiental e governança. Dessa forma, a Hipótese 2 é validada.

Por fim, a Hipótese 3 diz que quanto mais envolvida em escândalos e controvérsias, pior será a percepção dos funcionários sobre a empresa. Apesar do resultado obtido representar uma relação negativa entre o envolvimento em controvérsias e a percepção dos funcionários sobre a empresa, ele não é significativo estatisticamente, de modo que não podemos comprovar a Hipótese 3.

Com base nos resultados obtidos, é possível responder à pergunta de pesquisa e concluir que há uma associação positiva entre RSC e uma percepção mais favorável dos funcionários sobre a empresa no Brasil. No entanto, contrário ao indicado pela literatura, os resultados não sugerem que esta associação tem como base a identificação funcionário-empresa e o orgulho em pertencer à uma organização responsável socialmente. Em especial, os resultados obtidos nas Hipóteses 2 e 3 indicam uma motivação instrumental, ou seja, o que realmente

importa para o funcionário é aquilo que a empresa faz por ele, e pouco lhe afeta as demais ações da organização, como impactos no meio ambiente e falhas de governança.

Dessa forma, o presente estudo contribui tanto com a teoria quanto com a prática. Do ponto de vista da literatura de responsabilidade social, os resultados desse trabalho trazem evidências sobre a relação entre o desempenho social de uma empresa e a percepção de seus funcionários sobre ela através de um modelo empírico. Além disso, este estudo traz um novo ponto de vista para literatura ao indicar a motivação instrumental que relaciona a percepção positiva dos funcionários sobre a empresa e RSC. Ademais, este trabalho contribui para o desenvolvimento acadêmico sobre o cenário do Brasil, um país emergente que não foi estudado na mesma profundidade que os Estados Unidos e países europeus.

Adicionalmente, dada a importância dos funcionários para o desempenho da empresa, este trabalho tem uma contribuição gerencial ao demonstrar que a percepção dos funcionários sobre a empresa é vinculada à sua responsabilidade social corporativa. Com base neste achado, os gestores podem se utilizar da RSC para promover sua imagem perante os funcionários. Além disso, as empresas podem incorporar ações internas de responsabilidade social como parte dos processos de gestão de pessoas quando quiserem gerenciar a satisfação dos funcionários. Isto sugere que tanto a empresa quanto os *stakeholders* podem se beneficiar das ações de RSC.

### **6.1 Limitações e contribuições futuras**

Ainda que crescente ao longo dos anos, o número de empresas brasileiras engajadas em ações de RSC e que divulgam seus dados publicamente ainda é escasso. Além disso, o início do histórico é recente, datado de a partir de 2011. Este curto horizonte de tempo dificulta encontrar as relações de causalidade propostas neste estudo. O mesmo acontece no que se refere aos dados de avaliação das empresas. Apesar de se encontrar uma quantidade muito maior de empresas avaliadas, os dados estão disponíveis apenas a partir de 2013. Dessa forma, para aprimorar este trabalho, seria necessário um maior número de empresas estudadas, em que se encontrem tanto informações sobre RSC quanto sua avaliação pelos

funcionários.

Ademais, não foi possível acessar os microdados referente à pesquisa *Love Mondays*, de modo que não houve um critério de agregação dos dados levantados. Este fato pode ter causado ruídos que comprometem a análise realizada. Buscou-se novas medidas com o propósito de validação dos dados *Love Mondays*, como classificação do *Great Place to Work* e demais *rankings* de avaliação de empresa. No entanto, estas medidas compreendiam poucas empresas que também constavam na base *Thomson Reuters ESG*, de modo que não puderam ser utilizadas. O mesmo ocorre ao se buscar indicadores de reputação que também poderiam ser utilizados como controle e validação.

Adicionalmente, o presente estudo utiliza a organização como unidade de análise para determinação do índice de RSC e da avaliação da empresa. As pesquisas futuras devem focar no nível individual para determinar a percepção de cada indivíduo referente tanto às ações de RSC como à percepção da empresa. Por fim, as hipóteses foram testadas considerando o contexto brasileiro, de forma que a validade dos resultados pode não ser estendida para outros contextos sociais.

## **6.2 Conclusão**

A literatura sobre responsabilidade social corporativa segue em desenvolvimento, sendo cada vez mais destacada a sua influência nos funcionários da organização. Seguindo esta linha, o presente estudo se baseia em dados públicos para testar se há uma associação positiva entre RSC e uma percepção mais favorável dos funcionários sobre a empresa no Brasil. A partir da análise estatísticas dos dados levantados foi então possível responder à pergunta de pesquisa e concluir que, quanto maior o engajamento em RSC, mais favorável é a percepção da empresa pelos funcionários. No entanto, contrário ao indicado pela literatura, a motivação instrumental dos funcionários é mais influente do que a identificação funcionário-empresa e o orgulho de pertencer à uma organização responsável socialmente.

## 7 BIBLIOGRAFIA

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. Organizational responsibility: Doing good and doing well. In: ZEDECK, S. **APA Handbook of industrial and organizational psychology**. Washington DC: Association, American Psychological, v. 3, 2011. Cap. 24, p. 855-897.

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.

BACKHAUS, K. B.; STONE, B. A.; HEINER, K. Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. **Business & Society**, v. 41, n. 3, p. 292-318, 2002.

BARAKAT, S. R. et al. The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2325-2339, 2016.

BARGH, J.; CHEN, M.; BURROWS, L. Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 2, p. 230, 1996.

BAUMAN, C. W.; SKITKA, L. J. Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. **Research in Organizational Behavior**, v. 32, p. 63-86, 2012.

BAUMEISTER, R.; BRATSLAVSKY E.; FINKENAUER C.; VOHS K. Bad is stronger than good. **Review of General Psychology**, v. 5, n. 4, p. 323, 2001.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSCHUN, D. Using corporate social responsibility to win the war for talent. **MIT Sloan management review**, v. 49, n. 2, 2008.

CARMELI, A.; GILAT, G.; WALDMAN, D. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 972-992, 2007.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

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.

DE ROECK, K.; MAON, F. Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 3, p. 609-625, 2018.

DUTTON, J.; DUKERICH, J.; HARQUAIL, C. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, p. 239-263, 1994.

FAROOQ, O.; RUPP, D. E.; FAROOQ, M. The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 3, p. 954-985, 2017.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, p. 122-126, September 1970.

GLAVAS, A.; GODWIN, L. N. Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 1, p. 15-27, 2013.

GLAVAS, A.; KELLEY, K. The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. **Business Ethics Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 165-202, 2014.

HEIJ, C., BOER, P., FRANSES, P. H., KLOEK, T., DIJK, H. Econometric methods with applications in business and economics. **Oxford University Press**, 2004.

JONES, D. A. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 4, p. 857-878, 2010.

JONES, D. A.; WILLNESS, C. R.; MADEY, S. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 383-404, 2014.

KIM, H. et al. Corporate social responsibility and employee-company identification. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 4, p. 557-569, 2010.

LAI, C., CHIU, C., YANG, C., PAI, D. The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. **Journal of Business Ethics**, 95, 457-469, 2010.

LIN-HI, N.; BLUMBERG, I. The link between (not) practicing CSR and corporate

reputation: Psychological foundations and managerial implications. **Journal of Business ethics**, v. 150, n. 1, p. 185-198, 2018.

LANGE, D.; WASHBURN, N. T. Understanding attributions of corporate social irresponsibility. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 2, p. 300-326, 2012.

LOVE MONDAYS. Bem-vindo ao Love Mondays. Disponível em: <https://www.lovemondays.com.br/sobre>. Acesso em: 21 set. 2018.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 268–305, 2003.

MCSHANE, L.; CUNNINGHAM, P. To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. **Journal of business ethics**, v. 108, n. 1, p. 81-100, 2012.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24(3), p. 403-441, 2003.  
PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard business review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

RUPP, D. An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. **Organizational Psychology Review**, v. 1, n. 1, p. 72-94, 2011.

RUPP, D.; SHAO, R.; SKARLICKI, D. P.; PADDOCK, E. L.; KIM, T. NADISIC T. Corporate Social Responsibility and employee engagement: the moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, p. 559-579, 2018.

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

SHIN, I.; HUR, W.; KANG, S. Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. **Sustainability**, v. 8, n. 5, p. 493, 2016.

STORY, J.; NEVES, P. When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 2, p. 111-124, 2015.

THOMSON REUTERS. Thomson Reuters ESG Scores. Maio de 2018. Disponível em: <https://financial.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/financia/!esg-scores-methodology.pdf>. Acesso em 21 set. 2018.

VALENTINE, S.; FLEISCHMAN, G. Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. **Journal of Business Ethics**, v. 77, n. 2, p. 159-172, 2008.

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 (3), p. 577-588, 2013.

VOTAW, D. Genius becomes rare. The corporate dilemma. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 691-718, October 1991.

WOOLDRIDGE, J. M. Introdução à econometria: Uma abordagem moderna. **Pioneira Thomson Learning**, 2006.

## ANEXO 1 – CATEGORIAS DOS PILARES AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA

Tabela 7 - Categorias dos pilares ambiental, social e governança

Pilar	Categorias	Quantidades de fatores	Definição
Ambiental	<i>TR ESG Resource Use Score</i>	38	A Pontuação de Uso de Recursos reflete o desempenho e a capacidade de uma empresa de reduzir o uso de materiais, energia ou água e de encontrar soluções mais ecoeficientes, melhorando o gerenciamento da cadeia de suprimentos.
	<i>TR ESG Emissions Score</i>	51	A Pontuação de Redução de Emissões mede o compromisso e a eficácia de uma empresa no sentido de reduzir a emissão ambiental nos processos operacionais e de produção.
	<i>TR ESG Innovation Score</i>	32	A Pontuação de Inovação reflete a capacidade de uma empresa de reduzir os custos e encargos ambientais para seus clientes, criando novas oportunidades de mercado por meio de novas tecnologias e processos ambientais ou produtos projetados ecologicamente.
Social	<i>TR ESG Workforce Score</i>	70	A Pontuação de Força de Trabalho mede a eficácia de uma empresa em relação à satisfação no trabalho, a um local de trabalho saudável e seguro, mantendo a diversidade e a igualdade de oportunidades e oportunidades de desenvolvimento para sua força de trabalho.
	<i>TR ESG Human Rights Score</i>	14	A Pontuação dos Direitos Humanos mede a eficácia de uma empresa no respeito às convenções fundamentais de direitos humanos.
	<i>TR ESG Community Score</i>	37	A Pontuação da Comunidade mede o compromisso da empresa em ser um bom cidadão, protegendo a saúde pública e respeitando a ética nos negócios.
	<i>TR ESG Product Responsibility Score</i>	55	A Pontuação de Responsabilidade do Produto reflete a capacidade de uma empresa de produzir produtos e serviços de qualidade, integrando a saúde e segurança do cliente, integridade e privacidade de dados.
Governança	<i>TR ESG Management Score</i>	66	A Pontuação de Gerenciamento mede o compromisso e a eficácia de uma empresa em seguir os princípios de governança corporativa de melhores práticas.
	<i>TR ESG Shareholders Score</i>	48	A Pontuação dos Acionistas mede a eficácia de uma empresa em relação à igualdade de tratamento dos acionistas e ao uso de dispositivos contra aquisição de controle.
	<i>TR ESG CSR Strategy Score</i>	12	A Pontuação de Estratégia ESG reflete as práticas de uma empresa para comunicar que integra as dimensões econômica (financeira), social e ambiental em seus processos de tomada de decisões no dia-a-dia.



## **ANEXO 2 – FATORES QUE COMPÕE O PILAR SOCIAL**

### **Pontuação de Força de Trabalho**

Health & Safety Policy

Policy Employee Health & Safety

Policy Supply Chain Health & Safety

Training and Development Policy

Policy Skills Training

Policy Career Development

Policy Diversity and Opportunity

Targets Diversity and Opportunity

Employees Health & Safety Team

Health & Safety Training

Supply Chain Health & Safety Training

Supply Chain Health & Safety Improvements

Employees Health & Safety OHSAS 18001

Employees Satisfaction

Salary Gap

Salaries and Wages from CSR reporting

Net Employment Creation

Number of Employees from CSR reporting

Trade Union Representation

Turnover of Employees

Announced Layoffs to Total Employees

Announced Layoffs

Management Departures

Strikes

Women Employees

New Women Employees

Women Managers

HRC Corporate Equality Index  
Flexible Working Hours  
Day Care Services  
Employees with Disabilities  
Employee Health & Safety Training Hours  
Injuries to Million Hours  
Total Injury Rate Total  
Total Injury Rate Contractors  
Total Injury Rate Employees  
Accidents Total  
Contractor Accidents  
Employee Accidents  
Occupational Diseases  
Employee Fatalities  
Contractor Fatalities  
Lost Days to Total Days  
Lost Time Injury Rate Total  
Lost Time Injury Rate Contractors  
Lost Time Injury Rate Employees  
Lost Working Days  
Employee Lost Working Days  
Contractor Lost Working Days  
HIV-AIDS Program  
Average Training Hours  
Training Hours Total  
Training Costs Total  
Training Costs per Employee  
Internal Promotion  
Management Training  
Supplier ESG Training

Wages Working Condition Controversies  
Wages Working Condition Controversies Count  
Diversity and Opportunity Controversies  
Employees Health & Safety Controversies  
Recent Wages Working Condition Controversies  
Recent Diversity Opportunity Controversies  
Recent Employee Health & Safety Controversies  
Employee Resource Groups  
BBBEEE Level  
Gender Pay Gap Percentage  
Voluntary Turnover of Employees  
Involuntary Turnover of Employees  
HSMS Certified Percent

### **Pontuação dos Direitos Humanos**

Human Rights Policy  
Policy Freedom of Association  
Policy Child Labor  
Policy Forced Labor  
Policy Human Rights  
Fundamental Human Rights ILO UM  
Human Rights Contractor  
Ethnical Trading Initiative ETI  
Human Rights Breaches Contractor  
Human Rights Controversies  
Freedom of Association Controversies  
Child Labor Controversies  
Recent Human Rights Controversies  
Recent Child Labor Controversies

**Pontuação da Comunidade**

Policy Fair Competition

Policy Bribery and Corruption

Policy Business Ethics

Policy Community Involvement

Improvement Tools Business Ethics

Whistleblower Protection

OECD Guidelines for Multinational Enterprises

Extractive Industries Transparency Initiative

Total Donations to Revenues

Donations Total

Community Lending and Investments

Political Contributions

Lobbying Contribution Amount

Employee Engagement Voluntary Work

Corporate Responsibility Awards

Product Sales at Discount to Emerging Markets

Diseases of the Developing World

Bribery, Corruption and Fraud Controversies

Intellectual Property Controversies

Intellectual Property Controversies

Crisis Management Systems

Anti-competition Controversies

Public Health Controversies

Business Ethics Controversies

Tax Fraud Controversies

Ant-competition Controversies Count

Critical Countries Controversies

Critical Countries 1

Critical Countries 2  
Critical Countries 3  
Critical Countries 4  
Critical Countries 5  
Recent Public Health Controversies  
Recent Business Ethics Controversies  
Recent Tax Fraud Controversies  
Recent Anti-competition controversy  
Recent Critical Counties Controversies  
Recent Intellectual Property Controversies

### **Pontuação de Responsabilidade do Produto**

Policy Customer Health & Safety  
Policy Data Privacy  
Policy Responsible Marketing  
Policy Fair Trade  
Product Responsible Monitoring  
Quality Mgt Systems  
ISO 9000  
Six Sigma and Quality Mgt Systems  
QMS Certified Percent  
Customer Satisfaction  
Product Access Low Price  
Healthy Food and Product  
Embryonic Stem Cell Research  
Retailing Responsible  
Alcohol  
Alcohol Revenues  
Alcohol 5% Revenues  
Gambling

Gambling Revenues  
Gambling 5% Revenues  
Tobacco  
Tobacco Revenues  
Tobacco 5% Revenues  
Armaments  
Armaments Revenues  
Armaments 5% Revenues  
Nuclear 5% Revenues  
Pornography  
Contraceptives  
Obesity Risk  
Cluster Bombs  
Ant-personnel Landmines  
Abortifacients  
Consumer Complaints Controversies  
Product Quality Controversies  
Responsible Marketing Controversies  
Drug Delay  
Consumer Complaints Controversies Count  
Controversies Customer Health & Safety  
Controversies Responsible R&D  
Controversies Privacy  
Controversies Responsible Marketing  
Controversies Product Access  
FDA Warning Letters  
Product Delays  
Not Approved Drug  
Product Recall  
Recent Consumer Controversies

Recent Customer Health & Safety Controversies

Recent Privacy Controversies

Recent Responsible Marketing Controversies

Recent Product Access Controversies

Recent Responsible R&D Controversies

Recent FDA Warning Letters

Firearms