

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**SILVIO PANTELEÃO**

**AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A  
PERCEPÇÃO DE TRABALHO SIGNIFICATIVO: proposição de um  
modelo estrutural**

**VITÓRIA  
2017**

**SILVIO PANTELEÃO**

**AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A  
PERCEPÇÃO DE TRABALHO SIGNIFICATIVO: proposição de um  
modelo estrutural**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA**

**2017**

## **SILVIO PANTELEÃO**

### **AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A PERCEPÇÃO DE TRABALHO SIGNIFICATIVO: proposição de um modelo estrutural**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 18 de outubro de 2017.

#### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup>: MARCIA JULIANA d'ANGELO**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

---

**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup>: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

---

**Prof<sup>o</sup> Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus pela minha saúde mental e física.

À minha esposa Ingmar e aos meus filhos Matheus e Anna, por compreender algumas ausências e pelo carinho nos momentos mais difíceis dessa jornada acadêmica.

Aos meus colegas de turma 2015/1, especialmente aos amigos Neidy e Fábio com quem tive o privilégio de dividir a maior parte das tarefas e apresentações de trabalho e adquirir novos conhecimentos.

Aos amigos e todas as pessoas que responderam e propagaram minha pesquisa, essencial para coleta dos dados e conclusão do trabalho.

Aos professores Dr. Sérgio Bastos e Dr<sup>a</sup> Arilda Teixeira pelas contribuições que acrescentaram qualidade ao trabalho.

À professora Dr<sup>a</sup> Marcia d'Angelo, que com competência, dedicação e acolhimento orientou este estudo e foi fundamental para que eu conseguisse finalizar mais este ciclo da minha trajetória acadêmica.

“A dificuldade não está nas novas ideias,  
Mas em escapar das velhas. ”

**(John Keynes)**

## RESUMO

Cada vez mais as organizações contemporâneas procuram compreender como o trabalho faz sentido para as pessoas. E, um dos caminhos pelos quais os empregados podem perceber um trabalho significativo é com base na maneira que os outros, que estão fora da organização, são tratados. Assim, o objetivo desta pesquisa é propor e examinar os efeitos de um modelo integrativo e holístico para compreender a relação entre as ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a percepção de trabalho significativo pelos empregados. Para tanto, foi feita uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e de corte transversal, isto é, um recorte em um ponto na trajetória dos funcionários de empresas brasileiras. O modelo proposto nesta pesquisa mostra que a percepção do trabalho significativo pelos empregados pode ser impactada pelas ações de RSC. Contudo, as evidências mostram que esta relação não é direta. Ao contrário, é complexa e interdependente de outros fatores mediadores como a atração de talentos e o engajamento dos empregados no trabalho.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa. Atração de Talentos. Engajamento no Trabalho. Trabalho Significativo.

## **ABSTRACT**

Contemporary organizations, increasingly, have been seeking to understand how work makes sense to people. One of the ways employees can perceive meaningful work is based on the way that other people, outside the organization, are treated. Thus, the main goal of this research is to propose and to examine the effects of an integrative and holistic model to understand the relationship between the actions of Corporate Social Responsibility (CSR) and the perception of meaningful work by employees. Therefore, a quantitative and descriptive analysis was carried out with a cross-sectional framework. That is, a segment of the trajectory of employees in Brazilian companies was examined in this research. The proposed model showed that the perception of meaningful work by employees can be affected by CSR actions. However, the evidence showed that this is not a direct relationship. Rather, it is complex and interdependent of other mediating factors, such as the attraction of talents and the engagement of employees at work.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Attraction of talents. Engagement at work. Meaningful work.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....	8
2.2. ATRAÇÃO DE TALENTOS.....	10
2.3 ENGAJAMENTO DOS EMPREGADOS.....	13
2.4 TRABALHO SIGNIFICATIVO.....	16
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA .....	22
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	23
4.3 DIAGRAMA DE CAMINHOS .....	24
4.4 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	25
4.5 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL .....	27
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>



## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações contemporâneas procuram compreender como o trabalho faz sentido para as pessoas (JOHNSON; JIAN, 2016; CARTWRIGHT; HOLMES, 2006) para fortalecer as relações entre elas e contribuir para a evolução da sua identidade pessoal e social, além de proporcionar motivação, satisfação e resultados pessoais (MORIN, 2001). Muitas vezes, é através do trabalho que as pessoas encontram um significado para suas vidas (AGUNIS; GLAVAS, 2017), desejam algo especial, que seu trabalho seja mais do que uma simples maneira de ganhar dinheiro ou passar o tempo (STEGER, 2012), pois acreditam que ele pode determinar melhoria de conduta, do reconhecimento de valores éticos que possibilita a busca de um propósito maior para suas vidas (AGUINIS; GLAVAS, 2017). Portanto, ouvir e entender as vozes do trabalho, suas dimensões, significados reais e mudanças que ocorrem nessas relações, é uma contribuição importante para o desenvolvimento de modelos organizacionais que aumentam a satisfação dos trabalhadores (CASTILLO, 1997).

Para ser significativo, o trabalho precisa despertar desejos pessoais, aprimorar e desenvolver o talento, possibilitar a demonstração dos valores dos indivíduos e proporcionar novas conquistas (MORIN, 2001). Ao mesmo tempo, o trabalho que tem significado, aprimora os relacionamentos sociais, gera motivação, satisfação, sentimento de pertencimento e de utilidade, mas, também, proporciona autonomia, crescimento pessoal, justiça e dignidade (TABLAN, 2014), além de servir a um propósito e despertar o desejo de atender a um bem maior (BOWIE, 1998).

Um dos caminhos pelos quais os empregados podem perceber um trabalho significativo é a partir da maneira que os outros, que estão fora da organização, são tratados (GLAVAS; KELLEY, 2014; ROSSO et al., 2010). Ao cuidar do bem-estar dos outros, a organização também cria valor para o seu negócio, mostrando ser um ator social responsável (WADDOCK, 2004). Empresas reconhecidas como socialmente responsáveis podem estabelecer uma imagem mais positiva, e esta pode se tornar um recurso para uma atuação mais competitiva e para atrair mão de obra qualificada (SHEN et al., 2011). Da mesma forma, a responsabilidade social corporativa pode estar associada a atitudes e desempenho de seus empregados (SHEN et al., 2011), bem como ao aumento da moral e da produtividade (SLACK; MORRIS, 2015).

Diante desse cenário, cada vez mais, profissionais qualificados reconhecem que o desempenho da responsabilidade social de uma organização é um fator importante na escolha de um trabalho que tenha maior significado de acordo com suas convicções pessoais (ZHANG et al., 2012). Ou seja, a responsabilidade social corporativa pode atrair mão de obra de alta qualidade, porque cria um ambiente favorável à percepção de um trabalho significativo para os funcionários. Ao mesmo tempo, a efetividade de iniciativas de responsabilidade social e ambiental corporativa depende da motivação e do comprometimento dos empregados para alcançar os objetivos propostos (COLLIER; ESTEBAN, 2007). De acordo com Spreitzer et al. (2012), as organizações sustentáveis, isto é, voltadas ao aprimoramento dos impactos econômicos e ambientais, também podem se atentar aos impactos sociais do desempenho dos seus funcionários. Logo, argumenta-se que a dimensão humana da responsabilidade social corporativa possa ser considerada pelas organizações como um dos fatores preditivos da relação entre o sentido do trabalho

e a responsabilidade social corporativa (SPREITZER et al., 2012). Uma dimensão humana da responsabilidade corporativa é prosperar no trabalho. Quando isso acontece, o funcionário cresce, se desenvolve e cria recursos, em vez de estagnar ou sentir-se desmotivado (SPREITZER et al., 2012). Desta forma, os funcionários podem influenciar na imagem e nos resultados da empresa por meio das suas atitudes, comportamento e desempenho no local de trabalho (GLAVAS; KELLEY, 2014).

Diante do exposto, essa discussão sugere que a relação entre a responsabilidade social corporativa e o trabalho significativo pode ser mais complexa ou seja, essa relação pode ser interdependente de fatores como atração de talentos, participação, respostas, engajamento e comprometimento dos empregados. Ressalta-se que há poucas pesquisas empíricas que discutam a relação entre responsabilidade social corporativa e trabalho significativo (GLAVAS; KELLEY, 2014). Também poucas pesquisas desenvolveram modelos integrativos e dinâmicos que sejam representativos da complexa interação de fatores que contribuem na compreensão do significado do trabalho para os funcionários (ROSSO et al., 2010). Além disso, ainda há necessidade de mais estudos empíricos abordando trabalho significativo (DOBROW; TOSTI-KHARAS, 2011). Da mesma forma, poucos estudos investigaram a relação entre atração de talentos e responsabilidade social corporativa (ZHANG et al., 2012).

Assim, o objetivo desta pesquisa é propor e examinar os efeitos de um modelo integrativo e holístico sobre a relação das ações de RSC e a percepção de trabalho significativo pelos empregados mediada pelos fatores de atração de talentos e engajamento dos empregados.

Desta forma, espera-se que esse estudo possa oferecer algumas contribuições. Primeiro, mostrar que a percepção de trabalho significativo dos empregados também pode ser influenciada pelas ações de responsabilidade social corporativa, embora não seja uma relação direta. Lembrando que o estudo da responsabilidade social corporativa aborda relações multiníveis por considerar o indivíduo, a organização e a sociedade (GLAVAS, 2016). Segundo, oferecer evidências empíricas que discutam esse conjunto de relações. Do ponto de vista de implicações práticas, os resultados dessa pesquisa podem oferecer reflexões para a gestão de recursos humanos de empresas brasileiras com base em ações de responsabilidade social. Os gestores responsáveis pela elaboração de estratégias competitivas podem implementar programas que capacitam e estimulam o engajamento dos funcionários com a responsabilidade social corporativa (COLLIER; ESTEBAN, 2007).

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A responsabilidade social corporativa (RSC) refere-se ao compromisso de uma empresa em melhorar o bem-estar social por meio de práticas e contribuições de seus recursos empresariais (BHATTACHARYA, 2008). Ocorre também, quando as organizações integram preocupações ambientais e educação em gestão de RSC em suas operações comerciais (SETO-PAMIES; PAPAIOKONOMOU, 2016). Perpassa a obrigação exigida pela lei e questões econômicas da empresa, pois precisa ser vinculada a metas que sejam boas para a sociedade (CODWELL et al., 2009). Propicia maior identificação dos funcionários com a organização e gera benefícios para as empresas (KORSCHUN et al., 2014). Fortalece expectativas econômicas, jurídicas e éticas que as sociedades têm das organizações e gera atitudes dos empregados nas dimensões sociais e ambientais (GLAVAS; KELLY, 2014).

O lucro, a satisfação do consumidor e o bem-estar da sociedade e dos funcionários, apresentam a mesma importância na avaliação da empresa (CODWELL et al., 2009). O valor dessas atividades está no fato de que elas fortalecem a imagem e o reconhecimento da empresa pelas comunidades internas e externas com as quais ela se relaciona (BRANCO; RODRIGUES, 2006; FOMBRUN et al., 2000). Desta maneira, uma empresa reconhecida por suas ações de responsabilidade empresarial, pode levar os funcionários a comportamentos similares (GAZZOLA; MELLA, 2016). E, para alcançar seus objetivos, as empresas

precisam conseguir que os funcionários tenham disposição e perfil para negócios socialmente responsáveis (COLLIER; ESTEBAN, 2007).

A assimilação por parte dos empregados da responsabilidade social corporativa relaciona-se com traduções pessoais que um indivíduo faz das atividades de responsabilidade social da organização (BRAMMER et al., 2015). E, ao interpretar essas atividades de forma positiva, o funcionário apresenta um sentimento de orgulho da empresa, acredita nas suas metas e valores e possui disposição para se esforçar em nome da organização, aumentando o seu desejo de ajustamento (AZIM, 2016). Portanto, quando as empresas investem em seus funcionários e mantém uma relação estável com todos os envolvidos com suas atividades, aumenta a probabilidade em atender aos objetivos comuns a todos (GAZZOLA; MELLA, 2016).

Os executivos e a administração geral da organização podem estabelecer um compromisso confiável, seguro e claro a respeito da responsabilidade social, além de se envolver de forma decisiva com ações, pois para obter sucesso, o alto comando deve se comprometer e garantir o sucesso dessas ações. Uma visão da responsabilidade social empresarial pode ser incorporada para que os valores da organização sejam reconhecidos e assim criar valor não somente social e ambiental, mas, também, valor econômico (MCELHANEY, 2009).

Nos últimos anos, com a rápida evolução da comunicação, atividades informacionais e de acesso ao mundo globalizado, surgiu uma força de trabalho destacadamente com habilidades diferentes das gerações anteriores, composta por um grupo de pessoas de alto valor e singularidade (DE VOS; DRIES, 2013). A partir do momento, em que fica publicamente sinalizada a responsabilidade social por parte da empresa, por meio de ações sociais e ambientais, essas iniciativas tendem

a atrair essa mão de obra de grande qualidade e talento (COLLIER; ESTEBAN, 2007). A literatura sugere que, quando as percepções psicológicas de um indivíduo são preenchidas (BARRICK, et al., 2013), gera satisfação, lealdade, retenção e resultados comportamentais positivos (FESTING et al., 2014). Por isso, uma das áreas que se destaca na estratégia da responsabilidade social corporativa é a de recursos humanos e gestão de talentos, pois é possível que funcionários estejam mais interessados em empresas que tenham um compromisso com a responsabilidade social corporativa (MCELHANEY, 2009).

## 2.2 ATRAÇÃO DE TALENTOS

Há evidências na relação entre a responsabilidade social de uma empresa e atração de talentos, devido ao interesse apresentado pelos profissionais mais qualificados que afirmam a necessidade de prosperar no trabalho. Esses profissionais associam a responsabilidade empresarial ao crescimento pessoal, além da possibilidade de participar de atividades que fogem da rotina, fato que pode ajudar a alavancar suas carreiras (BHATTACHARYA et al., 2008). Assim, com objetivo de atrair potenciais talentos e adquirir vantagem competitiva (SCHLECHTER et al., 2014) e, entendendo que o capital humano é um dos ativos importantes para conquistar suas metas (AMELIA; NASUTION, 2016), as empresas, além de atender as expectativas de seus clientes, necessitam também, dar atenção especial aos seus funcionários, como verdadeiros clientes internos, atendendo não só expectativas salariais, mas, também, expectativas pessoais que possibilitarão atitudes que despertem um propósito maior (BHATTACHARYA et al., 2008).

Por conseguinte, a reputação corporativa e a atratividade organizacional tornaram-se significativos para as empresas, principalmente na identificação de

fatores responsáveis pela atração de talentos (TARIQUE; SCHULER, 2010). De mais a mais, com a globalização de serviços e produtos, as organizações passaram a enfrentar maior pressão competitiva (DULEBOHN et al., 2009) intensificando, desta forma, a disputa não somente por recursos naturais e econômicos, mas, também, por recursos humanos (ATHEY, 2008). Isto mostra, que as diversificações dos recursos, cada dia mais necessários para se adaptar aos ambientes de mercado em mudanças (LIN; WU, 2014), levam as empresas a diferenciais competitivos, a maior desempenho e vantagem competitiva sustentável (CARMELI; TISHLER, 2005).

Além das mudanças no perfil demográfico dos funcionários (DULEBOHN et al., 2009), as funções e atividades que são realizadas hoje no trabalho já não são as mesmas de décadas anteriores. Por isso, treinar continuamente e ajudar a despertar a criatividade nos funcionários (ATHEY, 2008), são estratégias organizacionais que ajudam a melhorar a base de recurso das empresas a médio e longo prazo (HOLLAND et al., 2007). Além disso, a gestão da aprendizagem e do conhecimento possibilita um acompanhamento mais adequado da evolução tecnológica utilizada na atualidade nos mercados competitivos (ATHEY, 2008).

Desta forma, a procura por talento tornou-se um esforço empresarial necessário, já que, as habilidades e competências dos funcionários estão entre as principais estratégias competitivas de mercado (FESTING; SCHAFER, 2014). De outra maneira, a escassez de talentos interfere diretamente na estratégia de crescimento da empresa, podendo, inclusive, comprometer seu crescimento e sua sustentabilidade econômica (BOTHIA, 2012). Sendo assim, os funcionários precisam se conectar com o objetivo central da empresa, de forma a executar tarefas e promover decisões com qualidade, velocidade e alinhadas aos interesses da



organização (ATHEY, 2008). Conduzir e deliberar ações que possibilitam atração e retenção de talentos pode melhorar o resultado geral do negócio (BOTHÁ, 2012).

Em particular, organizações consideradas pelo maior desempenho social, ambiental e que ainda, dispõe de uma imagem ética, têm conseguido melhor aquisição e retenção de talentos (LO; SHEU, 2007). Muitos funcionários preferem trabalhar em um ambiente institucional ético. Desta forma, existe relação entre a responsabilidade social praticada pelas empresas, valores éticos e atração e retenção de funcionários, pois, empregados com valores éticos compatíveis com as organizações que pretendem trabalhar, se ajustam com maior facilidade e tendem a permanecer mais tempo na empresa (CODWELL et al., 2009). Os funcionários tentam combinar seus valores com os valores da empresa, com isso, apresentam um compromisso ético, aderindo as convicções, princípios e valores da organização, possibilitando, desta forma, uma melhoria na imagem e na reputação da empresa (SCHNEBEL; BIENERT, 2004). A reputação da empresa é considerada um atrativo de candidatos com características éticas, e o desempenho social corporativo, muitas vezes, é uma causa da boa reputação pela qual desfruta a empresa (CODWELL et al., 2009).

Uma vez reconhecida como ética, uma empresa pode reduzir seus riscos. Da mesma forma, a publicação de escândalos corporativos afeta a imagem e a reputação de empresas em várias partes do mundo e, conseqüentemente, aumenta seus riscos de sobrevivência no mercado (DIAZ, 2016). Em contrapartida, as organizações consideradas éticas podem alcançar melhores retornos e recursos financeiros (DIAZ, 2016). A ética corporativa pode contribuir para um melhor desempenho organizacional, promovendo confiança dos clientes, fornecedores, acionistas. Sendo assim, a ética corporativa pode melhorar as relações com a

comunidade externa. Mas, também, os funcionários são atores importantes no contexto da ética institucional, pois suas atividades são primordiais na busca da relação entre ética, reputação e desempenho financeiro (CHUN et al., 2013).

A ética da organização é percebida pelos empregados por meio das ações e práticas do dia a dia da empresa e tendem a servir como padrões éticos para decisões, comportamentos e realização de tarefas diárias feitas pelos funcionários. Porém, quando uma organização não obtém um padrão ético claro, a moralidade do funcionário poderá assumir e determinar seu comportamento ético e decisões que julgar mais adequadas. Quando existe uma coesão entre intenções e ações (AGUINIS; GLAVAS, 2013) e a empresa adota a ética como cultura organizacional, surge para os funcionários um clima de justiça e promove, desta forma, ainda mais comprometimento e confiabilidade por parte dos funcionários com a empresa (CHUN et al., 2013).

Assim sendo, uma tarefa dos gestores é incorporar ações que estejam adaptadas às necessidades de seus funcionários, que estarão significativamente mais interessados, satisfeitos e serão mais leais às empresas, além de aumentar o compromisso com a responsabilidade corporativa (MCELHANEY, 2009). Logo, é proposta a seguinte hipótese:

**H<sub>1</sub>: As ações de RSC têm uma relação positiva com a atração de talentos pela organização.**

## 2.3 ENGAJAMENTO DOS EMPREGADOS

Funcionários são elementos sensíveis e críticos de uma organização (VELUCHAMY; KRISHNAN, 2016). Entender os papéis que representam nas empresas, nível de comprometimento e envolvimento com o trabalho, é uma

necessidade das organizações (KHAN, 1990) pois, as pessoas, ajudam as empresas obterem vantagem competitiva, além de ser um balizador de medida do vigor das empresas (ANITHA, 2014). E, o engajamento dos funcionários pode ser entendido como o nível de compromisso e envolvimento de um empregado em relação a empresa em que trabalha e seus valores. Ocorre quando os funcionários realizam tarefas além daquelas para quais são solicitados, e tornam-se motivadores da equipe de trabalho que faz parte (ANITHA, 2014). Além disso, o engajamento pode ser percebido quando os empregados estão presentes psicologicamente, fisicamente, cognitivamente e emocionalmente com as atividades que executam, mesmo que mantenham separado vida pessoal da função que ocupa dentro da organização (KHAN, 1990).

Por um lado, engajamento de funcionários têm sido uma preocupação das organizações contemporâneas (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014), devido a relação positiva com a satisfação no trabalho, que pode ser identificada de acordo com o nível geral de atitude que o funcionário apresenta em relação ao seu trabalho (KNOOP, 1994), o lucro, a retenção e a produtividade, além possibilitar que o trabalhador demonstre ideias pessoais, comportamento proativo, motivação para novas aprendizagens e maior assiduidade (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014), confiança nos empregadores e maior controle sobre sua vida profissional (STANDER; ROTHMANN, 2010). O engajamento aumenta a eficácia e melhora o desempenho do funcionário na realização das tarefas, além de gerar entusiasmo, inspiração, orgulho, e proporcionar altos níveis de energia e resiliência (SCHAUFELI, et al., 2006).

Por outro lado, apesar dos empregados permanecerem mais tempo no trabalho, se não perceberem seu significado e o ambiente organizacional

psicologicamente seguro, a realização do trabalho pode apresentar consequências emocionais negativas (GLAVAS, 2016). Entretanto, baseadas em evidências vinculadas a vivências organizacionais do dia a dia, o engajamento pode estar relacionado com a disposição dos funcionários em investir energia física, cognitiva e emocionalmente em seus papéis de trabalho, além de ser um conceito motivacional que fornece uma explicação abrangente para o desempenho individual (BARRICK, et al., 2015).

A prática de ações conectadas com a responsabilidade social empresarial influencia a atitude em relação ao compromisso organizacional (BRAMMER et al., 2015), e esta pode afetar sua reação comportamental na forma de engajamento e envolvimento com o trabalho. E, engajamento não deve ser entendido como uma ação, atividade ou evento específico, tão pouco, como um estado momentâneo relacionado a um evento pontual, deve ser uma condição permanente. É o nível de comprometimento do funcionário com suas tarefas formais dentro da organização (AZIM, 2016), é a energia emocional, a linguagem, o raciocínio, a percepção, que orienta o comportamento das pessoas em direção aos resultados positivos que a organização deseja alcançar (SHUCK; ROSE, 2013).

O fato de uma empresa possuir em seu quadro profissional funcionários talentosos, não as torna mais competitivas. O engajamento, é um dos motivos pelos quais uma organização alcança sucesso e estabelece sua cultura, determinando o que realmente é primordial na relação empregado e empregador (SANTOS; OLIVEIRA, 2015). E, para fazer diferença, o engajamento não deve ser exigido, nem tão pouco deve ser criado de forma artificial, pois os empregados dão a organização o que eles interpretam e entendem do ambiente de trabalho e o que recebem de

retorno do que estão investindo, e, desta maneira, o engajamento está permanentemente em um estado de mudança (SHUCK; ROSE, 2013).

**H<sub>2</sub>: A atração de talentos tem uma relação positiva com o engajamento no trabalho.**

## 2.4 TRABALHO SIGNIFICATIVO

A relevância do trabalho diz respeito ao modo pelo qual as pessoas se relacionam com o mundo e pode significar, além da produção de bens e serviços, a socialização das relações humanas (STEGER, 2012). E, embora haja diversas maneiras de abordar os aspectos comportamentais do indivíduo no trabalho (JOHNSON; JIANG, 2016), qualquer conclusão a esse respeito, inclui discussões sobre as características pessoais dos funcionários, tais como: traços da personalidade, capacidade e fatores situacionais, como as características do trabalho e o contexto social em que ele é realizado (BARRICK, et al., 2013).

Portanto, o trabalho deve superar a simples correspondência produção-salário (STEGER et al., 2012), pois gera valores, significados e sentimento de solidariedade (YEOMAN, 2013). Fornece maior compreensão do papel do funcionário dentro da empresa e da sociedade em geral, facilita a superação de contrariedades e ajuda a cultivar relacionamentos satisfatórios (JOHNSON; JIANG, 2016). Neste sentido, estudos (BRITT et al., 2001; GELDENHUYS et al., 2014, ARNOLD et al., 2007; AGUINIS; GLAVAS, 2017) têm apontado benefícios com a realização de um trabalho significativo, pois pode estar relacionado ao bem-estar dos trabalhadores, além de potencializar qualidades que são desejáveis pelas organizações (STEGER et al., 2012).

Uma justificativa para a procura de um significado no trabalho pode estar relacionada com o tempo com que as pessoas passam realizando tarefas e atividades dentro das organizações, pois, muitas vezes, esse tempo é maior do que qualquer outro investido em atividades fora do ambiente de trabalho (JOHNSON; JIANG, 2016). Além disso, o trabalho é uma necessidade para a maioria das pessoas e pode gerar benefícios capazes de otimizar a vida como o todo e, também, contribuir para o aumento da satisfação pessoal, bem-estar, ética organizacional e dar significado para a vida fora do trabalho (LIPS-WIERSMA et al., 2016).

Para ser significativo, o trabalho precisa ser satisfatório, favorecer a formação da capacidade humana do trabalhador e de seus interesses pessoais, além de propiciar valores como autonomia, liberdade, dignidade (YEOMAN, 2013), bem-estar físico, desenvolvimento moral, além de propósito (BOWIE, 1998). Muitos candidatos a emprego afirmam que o trabalho significativo está vinculado às ações voluntárias que beneficiam outras pessoas, o que faz diferença nas suas vidas (GRANT, 2007) e evidenciam a importância da dinâmica recíproca entre indivíduos e grupos (STEGER et al., 2012).

Apesar das organizações terem o dever de ajudar os trabalhadores a encontrar um significado para o trabalho, muitos indivíduos, em suas buscas pessoais, encontram esse significado (JOHNSON; JIANG, 2016). Logo, tanto o indivíduo quanto as organizações se beneficiam quando o trabalho apresenta um maior significado (STEGER et al., 2012). No entanto, percebendo que as pessoas necessitam cada dia mais de um significado para suas vidas, que pode envolver os aspectos emocionais do trabalho, muitas organizações investem tempo e recursos para preencher esta necessidade institucional (CARTWRIGHT et al., 2006).

Deste modo, várias empresas do mundo contemporâneo, assim como se preocupam com a qualidade de seus produtos, se empenham também em melhorar a qualidade e produtividade dos serviços desenvolvidos pelo seu capital humano. Quando as empresas dão maior autoridade e responsabilidade para os funcionários desenvolverem suas atividades, reforçam o sentido que o trabalho têm e, assim, aumentam o envolvimento e engajamento desses funcionários, melhorando seus resultados (BOWIE, 1998). Esta relação incentiva os funcionários a desenvolver ações pessoais que sucede a aplicação de normas e de conceitos organizacionais por parte do indivíduo (DOURADO et al., 2009) e permite que as organizações compreendam como as percepções dos funcionários influenciam nas suas atitudes e na qualidade do relacionamento entre empregado e empresa (PARK; E. LEVY, 2014).

Uma das maneiras pelas quais as organizações encontram para aumentar a satisfação e comprometimento dos funcionários é por meio de iniciativas de RSC (PARK; LEVY, 2014), pois quanto maior as percepções dos funcionários dessas iniciativas, maior os benefícios financeiros da empresa (BHATTACHARYA et al., 2009). Além disso, as ações voltadas para a RSC podem desenvolver um vínculo de identificação com a empresa (AGUINIS; GLAVAS, 2017), por abordar questões importantes tanto para o trabalhador quanto para a comunidade na qual a organização está inserida (BHATTACHARYA et al., 2009).

Portanto, o significado do trabalho pode ser construído à medida que atende a um conjunto de necessidades sociais e psicológicas e, isso, determina a quantidade e o tipo de sentido que é dado ao trabalho e, ao mesmo tempo, as ações de responsabilidade social das empresas ajudam os funcionários a encontrarem maior sentido nas tarefas executadas dentro das organizações (ROSSO et al., 2010). Além

disso, quando os funcionários têm a percepção sobre sentimentos como justiça (GLAVAS; KELLY, 2014), cuidados com os outros (GLAVAS; KELLEY, 2014; ROSSO et al., 2010), equidade e identificam fortemente que a empresa em que trabalha apresenta compromissos com a RSC, sentem o ambiente mais seguro e com maior significado para eles. Posto isto, o significado do trabalho pode estar associado com a responsabilidade social corporativa, que leva a atitudes mais agradáveis, pois desperta orgulho e prestígio por estar associado a imagem positiva que os funcionários e os outros têm da organização (GLAVAS; KELLY, 2014).

Assim, propõe-se:

**H<sub>3</sub>: O engajamento no trabalho tem uma relação positiva com a percepção de trabalho significativo pelos empregados da organização.**

**H<sub>4</sub>: A atração de talentos, o engajamento e o comprometimento dos empregados medeiam a relação entre as ações de responsabilidade social corporativa e o trabalho significativo percebidos pelos empregados.**

A Figura 1 apresenta o modelo teórico desta pesquisa.

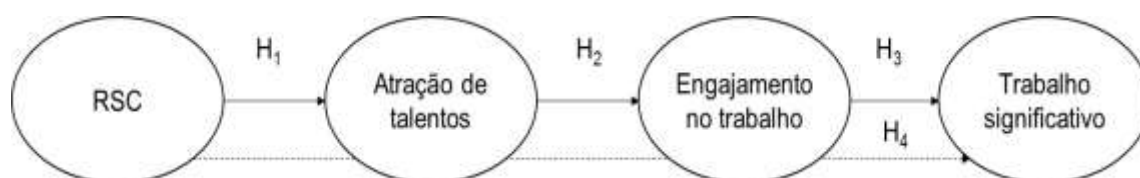


Figura 1: Modelo teórico proposto.  
Fonte: Elaborado pelo autor.



## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, foi feita uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e de corte transversal, isto é, um recorte em um ponto na trajetória dos profissionais (HAIR JR., 2009).

A população alvo é formada por funcionários de empresas brasileiras. A composição da amostra foi definida pelo procedimento de amostragem não probabilística, por acessibilidade e conveniência, composta por respondentes dispostos a responder o questionário transcrito na ferramenta *Google Forms*, no período de janeiro a julho de 2017, enviado por via eletrônica (*WhatsApp, Facebook e e-mail*). Essa amostra é selecionada a partir de uma pergunta de controle: **“Você está trabalhando atualmente?”**.

O questionário, mostrado no Apêndice A, é composto por quatro escalas validadas pela literatura para mensuração dos construtos trabalho significativo, responsabilidade social corporativa, atração de talentos, engajamento e comprometimento do funcionário com o trabalho. Para medir o constructo trabalho significativo serão utilizadas a escala de Steger et al., (2012), com dez itens e a Spreitzer (1995) com três itens, medidas pela escala Likert de 1 [absolutamente falso] a 5 [absolutamente verdadeiro]. Para o constructo responsabilidade social

corporativa, será utilizada a escala de Glavas e Kelley (2014) contendo oito itens, por meio de uma escala likert de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] e 5 [concordo totalmente]. Para o constructo atração de talentos será utilizada a escala de Schlechter, Thompson e Bussin (2015), medida por uma escala Likert variando de 1 [nem um pouco importante] a 5 [muito importante]. Para o constructo engajamento no trabalho, será utilizado a escala de May et al., (2004) contendo 13 itens. Será utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente]. Finalmente, o questionário foi complementado com dados demográficos como idade, sexo, tempo na empresa, gênero, escolaridade, estado civil e renda.

O questionário completo foi testado com uma amostra controlada de 23 funcionários de empresas brasileiras. Após o pré-teste, o questionário foi disponibilizado aos demais respondentes que fizeram parte da amostra escolhida.

Para a análise de dados foi utilizada a técnica multivariada de dados Modelagem de Equações Estruturadas (HAIR JR., 2005) para discutir o modelo conforme mostrado na Figura 2.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DE DADOS

#### 4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Conforme a Tabela 1, 40,97% dos respondentes são do sexo masculino e 59,03% do sexo feminino. No que se refere a idade, a maioria dos respondentes tem entre 21 e 49 anos 80,92%, sendo que as faixas correspondentes até 21 anos e 60 anos ou mais, são as que apresentam os menores percentuais, com 3,76% e 2,42% respectivamente.

Quanto ao quesito escolaridade, a graduação foi o segmento que apresentou a maior participação entre os respondentes com uma taxa de 40,59%, enquanto o ensino fundamental 2,69%, mestrado 5,65% e doutorado 1,34% são os que apresentam os menores índices percentuais.

A renda mostra que a maior parte dos respondentes da pesquisa recebe salário de R\$ 2 mil à R\$ 4 mil, sendo que o salário acima de R\$ 16 mil corresponde a apenas 5,11%, o menor índice entre todas as faixas salariais.

Os casados 51,34 representam a maioria da população pesquisada, enquanto que os solteiros 31,72% correspondem ao segundo maior índice entre os

respondentes. Já no quesito tempo de casa, as faixas de 1 a 5 anos 41,94% e de 6 a 10 anos, são os índices que apresentaram os maiores percentuais.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS

CARACTERÍSTICA	FAIXA	QTD	%
<b>Gênero</b>	Masculino	152	40,97
	Feminino	219	59,03
<b>Idade</b>	Até 21 anos	14	3,76
	De 21 a 29 anos	92	24,73
	De 30 a 39 anos	130	34,95
	De 40 a 49 anos	79	21,24
	De 50 a 59 anos	48	12,9
	De 60 ou mais	9	2,42
<b>Estado Civil</b>	Casado	191	51,34
	Solteiro	118	31,72
	Divorciado	30	8,06
	Viúvo	6	1,61
	União Estável	27	7,26
<b>Tempo de Empresa</b>	Até 1 ano	41	11,02
	De 1 a 5 anos	156	41,94
	De 6 a 10 anos	94	25,27
	De 11 a 15 anos	33	8,87
	De 16 a 20 anos	21	5,65
<b>Escolaridade</b>	Mais de 20 anos	7,26	7,26
	Fundamental	10	2,69
	Médio	83	22,31
	Graduação	153	40,59
	Especialização	102	27,42
<b>Renda (Mil)</b>	Mestrado	21	5,65
	Doutorado	5	1,34
	Até 2	112	30,11
	De 2 a 4	117	31,45
	De 4 a 8	65	17,47
	De 8 a 12	34	9,14
	De 12 a 16	25	6,72
	Acima de 16	19	5,11

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Os dados apresentados na Tabela 2 mostram que os respondentes estão neutros quanto a concordar com os constructos ambiental, engajamento cognitivo, emocional e físico no trabalho. Para os demais constructos eles concordam com a dimensão social, consideram importantes as dimensões de atração de talentos, e consideram verdadeiro que o trabalho pode ser significativo.

Quanto ao desvio padrão, a maioria está abaixo de 1,0 indicando que houve consonância entre as respostas dos participantes desta pesquisa.

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA

N= 372	Média	Desvio padrão
<b>RSC</b>		
Social	4.0551	0,8882
Ambiental	3.6633	1,0424
<b>Atração de talentos</b>		
Relações interpessoais sociais	4.0322	0,6421
Remuneração	4.3584	0,7008
Avanços na carreira	4.3958	0,5931
Equilíbrio vida-trabalho	4.2755	0,5719
Desafios e contribuições	4.4050	0,5824
<b>Engajamento no trabalho</b>		
Cognitivo	3.3380	0,6359
Emocional	3.4280	0,6015
Físico	3.0924	0,5968
<b>Trabalho significativo</b>		
	4.0327	0,5906

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.3 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

De acordo com a Figura 2, no tocante à validade convergente, foi excluída a carga padronizada ( $M = 0,32$ ) pois apresentou carga abaixo do nível aceitável de pelo menos 0,5, conforme recomendo por Hair Jr. et al. (2009). Desta forma, a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), que mede o ajustamento do modelo de mensuração à população desta pesquisa, está abaixo de 0,10 (RMSEA = 0,08) e, portanto, dentro dos limites aceitáveis (HAIR JR. et al., 2009). Além disso, o limite inferior está abaixo de 0,05 ( $p$ -valor = 0,000). Os índices de ajuste comparativo (CFI) e o Índice de Tucker Lewis (TLI) são 0,90, ou seja, muito próximo de 1,0. E o indicador do resíduo padronizado (SRMR) está abaixo de 0,08 (SRMR = 0,056) (KLINE, 2011).

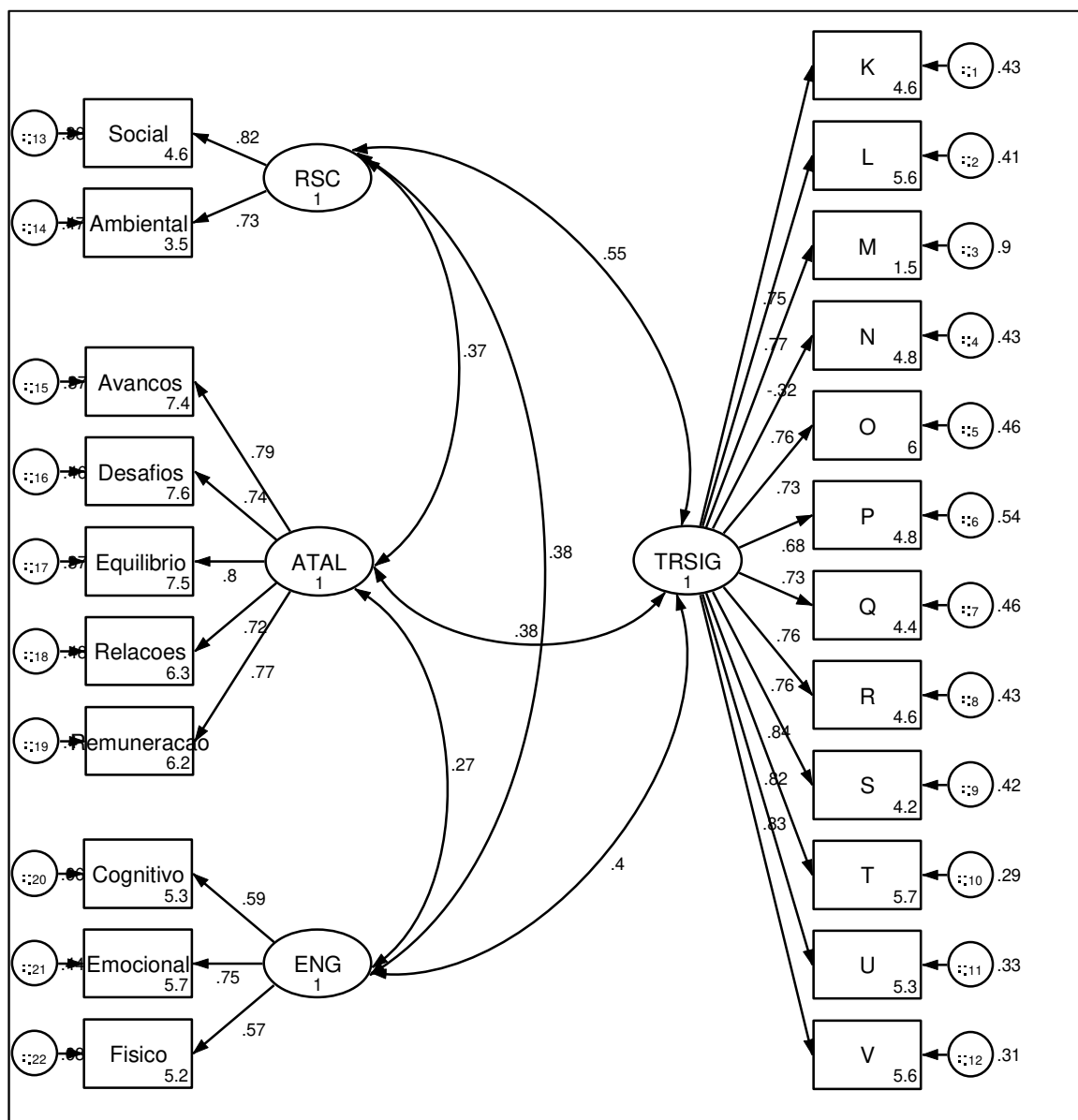


Figura 2: Modelo de mensuração da pesquisa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A razão de verossimilhança de qui-quadrado apresenta um p-valor baixo (p-valor = 0,000), mostrando que as matrizes de covariância observada na amostra e estimada não são iguais. Contudo, conforme enfatizado por Hair Jr. et al. (2009), a avaliação da qualidade do ajuste (GOF), somente com a medida de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) é insuficiente. Daí a utilização de outras medidas de qualidade de ajuste. Diante

do exposto, os indicadores da qualidade do ajuste (GOF), ou seja, o quanto o modelo teórico proposto se aproxima dos dados empíricos – da realidade pesquisada – (HAIR JR., 2009), mostram que o modelo de mensuração proposto para esta pesquisa é válido, pois indicam um bom ajustamento do modelo, não havendo necessidade de reespecificação do mesmo.

Os valores referentes às estimativas de variável média extraída dos constructos e às estimativas de confiabilidade composta dos constructos, conforme a Tabela 3 são de pelo menos 0,5 e 0,7, respectivamente (HAIR JR. et al., 2009; FORNELL; LARCKER; 1981). Logo, também sustentam a validade convergente do modelo de mensuração.

TABELA 3 – VARIÂNCIA EXTRAÍDA E CONFIABILIDADE COMPOSTA DO CONSTRUCTO

	<b>Trabalho Significativo</b>	<b>RSC</b>	<b>Atração de Talentos</b>	<b>Engajamento</b>
Variância extraída	0,6	0,6	0,6	0,4
Confiabilidade composta do constructo	0,9	0,8	0,9	0,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Por último, as covariâncias entre os constructos, ou seja, as estimativas de correlação quadrada entre os constructos são menores do que a as estimativas da variância extraída, indicando que não há problemas com a validade discriminante.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL



A Figura 3 mostra o diagrama de caminhos para o modelo de relações – estrutural – desta pesquisa. As variáveis observadas, que são as demográficas e o constructo latente RSC, medido pelos constructos de segunda ordem, social e ambiental representam as variáveis exógenas. Os constructos de segunda ordem do constructo latente atração de talentos - relações interpessoais sociais, remuneração, avanços na carreira, equilíbrio vida-trabalho, desafios e contribuições – e do constructo latente engajamento no trabalho – emocional, físico e cognitivo – representam as variáveis endógenas.

O diagrama de caminho mostra que todas as relações investigadas nesta pesquisa estão positivamente associadas. E as evidências da Tabela 4 mostram que a maioria das relações propostas no modelo são estatisticamente significativas e na direção esperada a um intervalo de confiança de 99% e 95%. E o coeficiente  $R^2$  é de 81%, mostrando uma alta explicação do modelo proposto.

Adicionalmente, as variáveis demográficas idade, escolaridade e estado civil são estatisticamente significativo ao intervalo de confiança de 99%, indicando que impactam a percepção de trabalho significativo pelos empregados.

Logo, as hipóteses  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  e  $H_4$  deste estudo são sustentadas.

- $H_1$ : As ações de RSC têm uma relação positiva com a atração de talentos pela organização – Suportada.
- $H_2$ : A atração de talentos tem uma relação positiva com o engajamento no trabalho organização – Suportada.

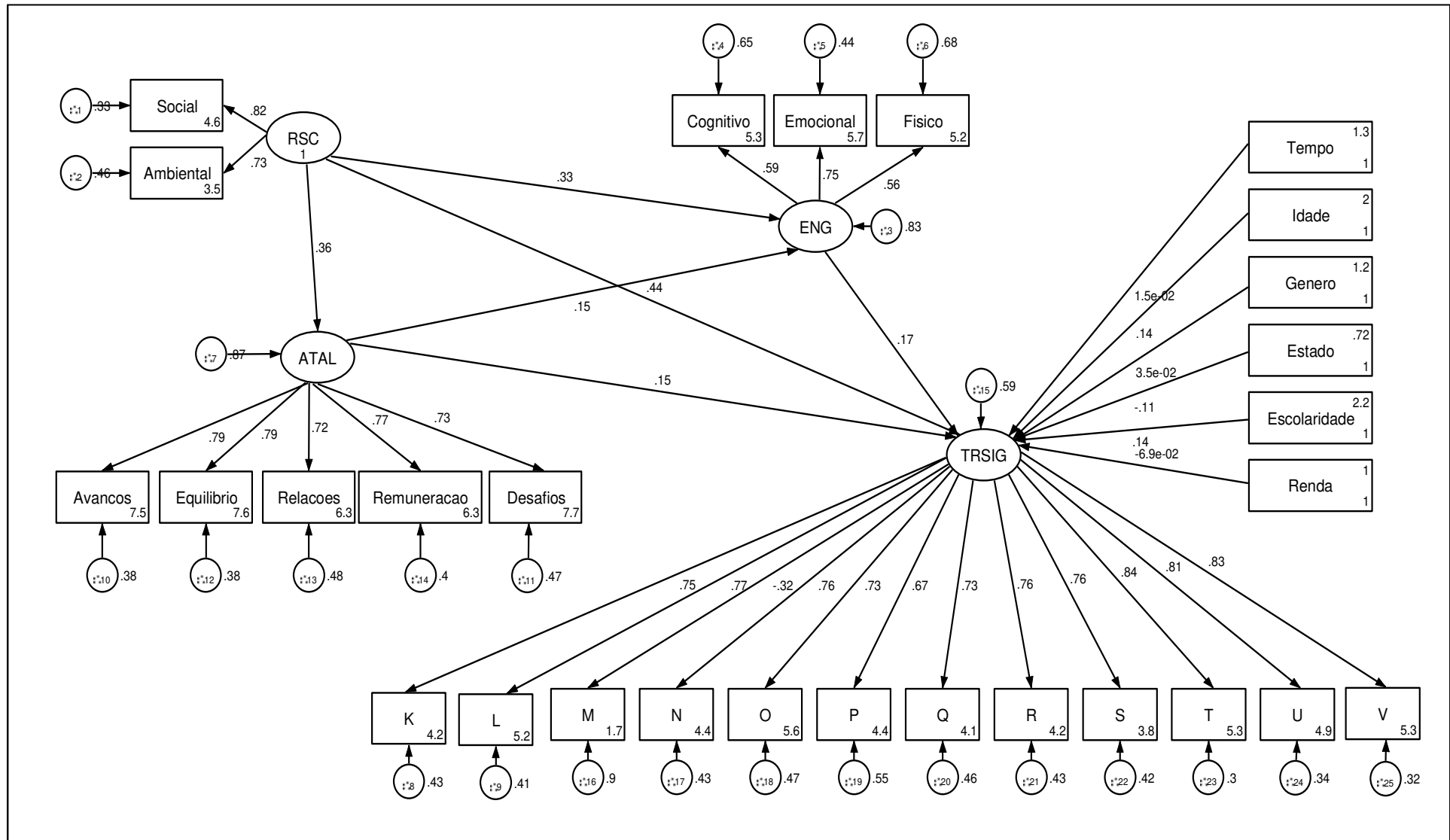


Figura 2: Modelo de Equações Estruturadas da pesquisa.  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

- H<sub>3</sub>: O engajamento no trabalho tem uma relação positiva com a percepção de trabalho significativo pelos empregados da organização – Suportada.
- H<sub>4</sub>: A atração de talentos, o engajamento e o comprometimento dos empregados medeiam a relação entre as ações de responsabilidade social corporativa e o trabalho significativo percebidos pelos empregados

TABELA 4 - RELAÇÕES DO MODELO ESTRUTURAL

Relações do modelo estrutural	Coefficiente	Erro padrão	Z	p-valor	Coefficiente padronizado
RSC ---> Atração de talentos	.2320948	.041504	5.70	0.000	.3625129
Atração de talentos ---> Engajamento no trabalho	.12294461	.057396	2.14	0.033	.1523649
RSC ---> Engajamento no trabalho	.1686939	.0449716	3.70	0.000	.3265334
Atração de talentos ---> Trabalho significativo	.2174309	.0792466	3.13	0.002	.1514433
Engajamento no trabalho ---> Trabalho significativo	.2938743	.1192384	2.94	0.003	.1651659
RSC ---> Trabalho significativo	.4077324	.0680859	5.53	0.000	.4435700
Idade ---> Trabalho significativo	.0834943	.0313372	2.66	0.008	.1422013
Estado civil ---> Trabalho significativo	-.0672031	.0262608	2.55	0.011	-.1142818
Escolaridade ---> Trabalho significativo	.0961858	.0388879	2.47	0.013	.1394315
Tempo de atuação ---> Trabalho significativo	.0075339	.0265914	0.31	0.755	.0150791
Gênero ---> Trabalho significativo	.4444924	.0638207	0.64	0.519	.0348269
Renda ---> Trabalho significativo	-.0323871	.291766	1.14	0.255	-.0694438

Fonte: Dados da pesquisa.

Adicionalmente, foi feita a análise de efeitos diretos e indiretos, conforme mostrado na Tabela 5.

TABELA 5 – TOTAL DE EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS

<b>Efeitos</b>	<b>Relações</b>	<b>Coefficientes padronizados</b>	<b>Total</b>
<b>Diretos</b>	RSC → Trabalho significativo	0,44	
	RSC → Engajamento → Trabalho significativo	$0,33 \times 0,17 = 0,00561$	<b>0,50528</b>
<b>Indiretos</b>	RSC → Atração de talentos → Engajamento no trabalho → Trabalho significativo	$0,36 \times 0,15 \times 0,17 = 0,00918$	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados sugerem que os caminhos indiretos previstos no modelo teórico são significantes, pois a força do efeito indireto total (51%) é razoavelmente mais alta do que a força do efeito direto (44%). Logo, os constructos atração de talentos e engajamento no trabalho medeiam a relação entre as ações de RSC e o trabalho significativo percebidos pelos empregados. Portanto, a hipótese 4 está sustentada.

Diante disso, o modelo estrutural foi testado, mostrando um bom ajuste geral e suportando as hipóteses propostas nesta pesquisa.

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo proposto nesta pesquisa mostra que a percepção do trabalho significativo pelos empregados pode ser impactada pelas ações de RSC. Ou seja, contribuir para o bem-estar dos funcionários, dos clientes, dos fornecedores e da comunidade é considerada significativa pela amostra de empregados das organizações brasileiras, assim como, atrelar as questões ambientais à estratégia e ao cotidiano operacional das organizações. Estas evidências, de organizações engajadas em ações de RSC, fortalecem a imagem e o reconhecimento por parte das suas comunidades internas e externas (BRANCO; RODRIGUES, 2006; FOMBRUN et al., 2000). Adicionalmente, essas atividades imprimem um sentimento de orgulho da empresa nos empregados, levando-os a ter disposição e acreditar nas metas desafiadoras a serem cumpridas (AZIM, 2016).

Contudo, as evidências mostram que esta relação não é direta. Ao contrário, é interdependente de outros fatores, como a atração de talentos. A sinalização das ações de RSC tendem a atrair mão de obra de qualidade e talento (COLLIER; ESTEBAN, 2007; LO; SHEU, 2007), pois os empregados, consideram o reconhecimento e apoio por parte das organizações, como fatores importantes para decidir sobre uma posição de trabalho. Atitudes como o respeito às diferenças de raça, sexo e idade, oportunidades oferecidas para o avanço da carreira, qualidade do *feedback* ao desempenho, valorização do trabalho, espírito de equipe, apoio a um estilo de vida equilibrado, amizades sociais no trabalho, são considerados de fundamental importância para os potenciais talentos.

Além do mais, um ambiente institucional com valores éticos compatíveis e ações tais como, prestação de assistência médica, auxílio a aposentadoria e pensões, pagamento de bônus e remuneração variável, por parte do empregador, atraem talentos (CODWELL et al., 2009). Desta forma, os empregados contribuem para melhorar a imagem e a reputação da empresa (SCHNEBEL; BIENERT, 2004), pois se ajustam com maior facilidade e tendem a permanecer mais tempo na empresa (CODWELL et al., 2009). É percebido, também, que a organização que adota a ética como parte da sua cultura organizacional, gera um sentimento de justiça, comprometimento e confiabilidade por parte dos funcionários com a empresa (CHUN et al., 2013).

Outro fator que atua como mediador da relação entre RSC e trabalho significativo é o engajamento dos empregados no trabalho. A percepção de um ambiente ético, com iniciativas voltadas para as questões socioambientais podem contribuir para que o empregado, por exemplo, não sinta o tempo passar quando executa o seu trabalho e empregue muita energia na realização das suas atividades. Tal engajamento contribui para maior compromisso do empregado, favorecendo a realização de tarefas além daquelas para quais são solicitados e, passam a ser vistos, como atores motivadores da equipe de trabalho da qual fazem parte (ANITHA, 2014). Em resumo, há um envolvimento físico, emocional e cognitivo dos empregados com o seu labor diário (KHAN, 1990).

Juntos, estes fatores atuam de forma interdependente, contribuindo para uma maior percepção de trabalho significativo, uma vez que uma das maneiras pelas quais as organizações encontram para aumentar a satisfação e comprometimento dos funcionários é por meio de iniciativas de RSC (PARK; LEVY, 2014; GLAVAS; KELLEY, 2014; ROSSO et al., 2010). Tal percepção contribui para que os

empregados vejam o trabalho como fonte de crescimento pessoal e para fazer diferença positiva no mundo. Contribui também, para que tenham um propósito satisfatório e que lhes ajudem a dar sentido ao mundo que os rodeia; contribui para que a vida deles tenha significado e propósito. Há o desenvolvimento de um vínculo de identificação com a empresa (AGUINIS; GLAVAS, 2017), pois a organização está interessada e comprometida em abordar questões consideradas importantes tanto para o trabalhador quanto para a comunidade (BHATTACHARYA et al., 2009).

Finalmente, as evidências mostram que o estado civil, a escolaridade e a idade dos empregados impactam a percepção de trabalho significativo, embora não atuem como mediadores da relação entre ações de RSC e trabalho significativo. Contudo, contribuem para fortalecer o papel mediador dos fatores atração de talentos e engajamento dos empregados.

Em resumo, a assimilação por parte dos empregados das ações de RSC relaciona-se com traduções pessoais (BRAMMER et al., 2015) ao interpretar as atividades de RSC de forma positiva conectando-as a um sentimento de orgulho e aos valores da empresa. Há uma disposição para cumprir as metas (AZIM, 2016). Assim, ao atrair tais talentos, as empresas podem ter uma vantagem competitiva (SCHLECHTER et al., 2014) e passar a deter um dos ativos importantes para conquistar suas metas (AMELIA; NASUTION, 2016).

## Capítulo 6

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir a relação entre as ações de RSC e o trabalho significativo, esta pesquisa contribui para a literatura de diversas maneiras. Primeiro, para entender esta relação, foi proposto um modelo com a inclusão dos fatores atração de talentos e engajamento no trabalho, mediadores desta relação. Assim, contribui com a proposição de um modelo integrativo, holístico e dinâmico que representa a relação complexa entre a RSC e o significado do trabalho para os funcionários (ROSSO et al., 2010).

Segundo, mostra que algumas variáveis demográficas como idade, estado civil e escolaridade contribuem para melhorar o ajuste deste modelo, assunto ainda não discutido em pesquisas empíricas ou teóricas acerca destas relações. Terceiro, por meio de uma pesquisa empírica aborda trabalho significativo, a relação entre RSC e trabalho significativo e a relação entre atração de talentos e RSC, conforme recomendado por Dobrow e Tosti-Kharas (2011), Glavas e Kelley (2014) e Zhang et al. (2012), respectivamente, visto que há poucas pesquisas desta natureza discutindo estas relações.

Quarto, do ponto de vista das implicações práticas, contribuem para orientar os gestores de recursos humanos das empresas brasileiras da importância de sinalizar as ações de RSC para atrair talentos e, por conseguinte, obter maior engajamento dos contratados e ter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Importante dizer que a amostra é não probabilística, por acessibilidade. Logo, não é possível generalizar os resultados. Além disso, embora o modelo proposto



tenha apresentado um bom ajuste, ainda são necessárias mais pesquisas para avaliar a sua generalidade. Assim, para estudos futuros, sugere-se a aplicação do modelo em outros contextos.

## REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; GLAVAS, Ante. Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 6, n. 4, p. 314-332, 2013.

\_\_\_\_\_. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, p. 0149206317691575, 2017.

ALBDOUR, Ali Abbaas; ALTARAWNEH, Ikhlas I. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. **International Journal of Business**, v. 19, n. 2, p. 192, 2014.

AMELIA, Novi; NASUTION, Reza Ashari. Employer Branding for Talent Attraction in the Indonesian Mining Industry. **International Journal of Business**, v. 21, n. 3, p. 226, 2016.

ANITHA, J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. **International journal of productivity and performance management**, v. 63, pp. 308-323, 2014.

ARNOLD, Kara A. et al. Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. **Journal of occupational health psychology**, v. 12, n. 3, p. 193, 2007.

ATHEY, Robin. It's 2008: do you know where your talent is? Connecting people to what matters. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 4-14, 2008.

AZIM, Mohammad Tahlil. Corporate Social Responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 60, p. 207, 2016.

BARRICK, Murray R.; MOUNT, Michael K.; LI, Ning. The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 132-153, 2013.

\_\_\_\_\_. Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 111-135, 2015.

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

\_\_\_\_\_. Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 257-272, 2009.

BOTHA, Annelize; BUSSIN, Mark; DE SWARDT, Lukas. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. **South African Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 1, 2011.

BOWIE, Norman E. A Kantian theory of meaningful work. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 9, p. 1083-1092, 1998.

BRAMMER, Stephen; HE, Hongwei; MELLAHI, Kamel. Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 323-352, 2015.

BRITT, Thomas W.; ADLER, Amy B.; BARTONE, Paul T. Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. **Journal of occupational health psychology**, v. 6, n. 1, p. 53, 2001.

CARMELI, Abraham; TISHLER, Asher. Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 1, p. 13-30, 2005.

CARTWRIGHT, Susan; HOLMES, Nicola. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 199-208, 2006.

CASTILLO, Juan J. Looking for the meaning of work. **Work and Occupations**, v. 24, n. 4, p. 413-425, 1997.

CHUN, Jinseok S. et al. How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. **Journal of Management**, v. 39, n.4, p. 853-877, 2013.

COLDWELL, David A. et al. The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 4, p. 611-622, 2008.

COLLIER, Jane; ESTEBAN, Rafael. Corporate social responsibility and employee commitment. **Business ethics: A European review**, v. 16, n. 1, p. 19-33, 2007.

DOS SANTOS, Marcelo Elias; DE OLIVEIRA, Sonia Valle Walter Borges. A relação entre hábito angular e engajamento profissional em empresas bem-sucedidas. **Gestão e Saúde**, v. 1, n. 1, p. 1096-1013, 2015.

DIAZ, John Francis T. **Return and Volatility performance comparison of Ethical and Non-ethical publicly-listed financial services companies**. v. 13, n. 1, p. 1-13, 2016.

DOBROW, Shoshana R.; TOSTI-KHARAS, JENNIFER. Calling the development of a scale measure. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 4, p. 1001-1049, 2011.

DOURADO, Débora Paschoal et al. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, n. 2, p. 350-367, 2009.

DULEBOHN, James H., et al. Employee benefits: Literature review and emerging issues. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 86-103, 2009.

FESTING, Marion; SCHÄFER, Lynn. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. **Journal of World Business**, v. 49, n. 2, p. 262-271, 2014.

GAZZOLA, Patrizia; MELLA, Piero. Can CSR Influence Employees Satisfaction?. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 25, n. 1, p. 485, 2016.

GELDENHUYS, Madelyn; LABA, Karolina; VENTER, Cornelia M. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 40, n. 1, p. 01-10, 2014.

GLAVAS, Ante; KELLEY, Ken. The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. **Business Ethics Quarterly**, v. 24, n. 02, p. 165-202, 2014.

GLAVAS, Ante. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. **Frontiers in Psychology**, v. 7, p. 796, 2016.

GRANT, Adam M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 393-417, 2007.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAIR, J., BABIN, B., MONEY, A., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLLAND, Peter; SHEEHAN, Cathy; DE CIERI, Helen. Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia. **Human Resource Development International**, v. 10, n. 3, p. 247-262, 2007.

JOHNSON, Matthew J.; JIANG, Lixin. Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement. **Stress and Health**, v. 1, n. 10, 2016.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd ed. New York: Guilford Press, 2011.

KNOOP, Robert. Work values and job satisfaction. **The Journal of psychology**, v. 128, n. 6, p. 683-690, 1994.

KORSCHUN, Daniel; BHATTACHARYA, Chitra B.; SWAIN, Scott D. Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 3, p. 20-37, 2014.

- LIN, Yini; WU, Lei-Yu. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of business research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.
- LIPS-WIERSMA, Marjolein et al. Meaningful work: Differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. **Career Development International**, v. 21, n. 5, p. 534-551, 2016.
- LO, Shih-Fang; SHEU, Her-Jiun. Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 2, p. 345-358, 2007.
- MAY, Douglas R.; GILSON, Richard L.; HARTER, Lynn M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 77, n. 1, p. 11-37, 2004.
- MCELHANEY, Kellie. A strategic approach to corporate social responsibility. **Leader to Leader**, v. 52, n. 1, p. 30-36, 2009.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.
- PARK, Sun-Young; E. LEVY, Stuart. Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n. 3, p. 332-348, 2014.
- ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in organizational behavior**, v. 30, p. 91-127, 2010.
- SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. **Educational and psychological measurement**, v. 66, n.4, p. 701-716, 2006.
- SCHLECHTER, Anton; HUNG, Angel; BUSSIN, Mark. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. **Employee Relations**, v. 37, n. 2, p. 274-295, 2015.
- SCHLECHTER, Anton; THOMPSON, Nicola C.; BUSSIN, Mark. Understanding talent attraction: the influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness: original research. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2014.
- SCHNEBEL, Eberhard; BIENERT, Margo A. Implementing ethics in business organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 203-211, 2004.
- SETÓ-PAMIES, Dolors; PAPAIOIKONOMOU, Eleni. A multi-level perspective for the integration of ethics, corporate social responsibility and sustainability (ECSRS) in management education. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 3, p. 523-538, 2016.

SHEN, Jie; JIUHUA ZHU, Cherrie. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 15, p. 3020-3035, 2011.

SHUCK, Brad; ROSE, Kevin. Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD. **Advances in Developing Human Resources**, v. 15, n. 4, p. 341-355, 2013.

SPREITZER, Gretchen M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

SPREITZER, Gretchen; PORATH, Christine L.; GIBSON, Cristina B. Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 2, p. 155-162, 2012.

STANDER, Marius W.; ROTHMANN, Sebastiaan. Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n. 1, p. 1-8, 2010.

STEGER, Michael F.; DIK, Bryan J.; DUFFY, Ryan D. Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). **Journal of Career Assessment**, v. 20, n. 3, p. 322-337, 2012.

TABLAN, Ferdinand. Catholic social teachings: Toward a meaningful work. **Journal of Business Ethics**, v. 128, n. 2, p. 291-303, 2015.

TARIQUE, Ibraiz; SCHULER, Randall S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of world business**, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

THOMPSON, Nicola Claire. **Investigating talent attraction: perceived attractiveness of non-financial reward elements by means of an experimental design**. 2014. Tese de Doutorado. University of Cape Town, 2014.

VELUCHAMY, Ramar; KRISHNAN, A. R. Talent Management Pattern for Human Resource Professionals using Fuzzy Relational Maps (FRM). **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 11, n. 1, p. 564-72, 2016.

WADDOCK, Sandra. Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. **Business and society Review**, v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.

YEOMAN, Ruth. Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 2, p. 235-251, 2014.

ZHANG, Lu; GOWAN, Mary A. Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 3, p. 345-362, 2012.