

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A - FUCAPE ES

CLAUDIO MARCIO DE ALMEIDA

**IMPACTOS DA LIDERANÇA INSPIRADORA E DA ORIENTAÇÃO
ESTRATÉGICA PARA O VALOR NA IRRESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA EM GRANDES EMPRESAS**

**VITÓRIA
2024**

CLAUDIO MARCIO DE ALMEIDA

**IMPACTOS DA LIDERANÇA INSPIRADORA E DA ORIENTAÇÃO
ESTRATÉGICA PARA O VALOR NA IRRESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA EM GRANDES EMPRESAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – FUCAPE ES, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

**VITÓRIA
2024**

CLÁUDIO MARCIO DE ALMEIDA

**IMPACTOS DA LIDERANÇA INSPIRADORA E DA ORIENTAÇÃO
ESTRATÉGICA PARA O VALOR NA IRRESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA EM GRANDES EMPRESAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – FUCAPE ES, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 22 de novembro de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dra.: SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dra.: ROZELIA LAURETT
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: JOÃO MAURICIO GAMA BOAVENTURA
Universidade de São Paulo

Profº Dr.: FLAVIO SANTINO BIZARRIAS
Escola Superior de Propaganda e Marketing

AGRADECIMENTOS

Esta jornada teve início em meio a uma pandemia global, marcada por momentos de grande incerteza quanto ao futuro. Mesmo diante desse cenário desafiador, aceitei o convite da FUCAPE para embarcar em uma enriquecedora caminhada. Assim, meu maior agradecimento é a Deus e a todas as energias positivas que conspiraram a meu favor, por me concederem saúde, fé e resiliência para superar as muitas horas de intensa dedicação.

À minha querida esposa, Sayonara, obrigado pela compreensão diante da prolongada, porém necessária, ausência durante esta longa etapa, que me permitiu evoluir de maneiras inimagináveis.

Em especial, agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Emerson Wagner Mainardes, por acreditar na possibilidade de construção de algo realmente relevante. Agradeço também aos demais professores, colaboradores e colegas que compartilharam suas experiências na turma de Doutorado Profissional em Ciências Contábeis e Administração do ano de 2020/2 da FUCAPE.

RESUMO

Este estudo explora a irresponsabilidade social corporativa (IRSC) nas grandes empresas, com foco em três abordagens desse fenômeno. A primeira contempla um artigo tecnológico que analisou a percepção dos empregados sobre a liderança inspiradora, orientação para o valor e as dimensões da IRSC ligadas a empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades. Com base nas vulnerabilidades identificadas por meio das respostas obtidas, como o trabalho sob pressão e poluição ambiental, foi desenvolvido um *framework* inovador que destaca os principais elementos que podem causar IRSC, para, na sequência, oferecer recomendações específicas para fortalecer a responsabilidade social corporativa. A segunda abordagem contempla uma pesquisa científica que verificou a influência da liderança inspiradora na orientação para o valor, e analisou se ambas variáveis afetam as dimensões da IRSC relacionada aos colaboradores e fornecedores, bem como ao meio ambiente e comunidade. Ademais, examinou se essas dimensões da IRSC afetam a imagem corporativa e o apelo emocional. Os resultados sugerem que a liderança inspiradora tende a influenciar positivamente a orientação para o valor e pode ajudar a reduzir a IRSC nas dimensões analisadas. A orientação para o valor tende a ter um impacto negativo na IRSC dos empregados e fornecedores. Além disso, a IRSC nas dimensões de empregados/fornecedores e comunidades/meio ambiente tendem a influenciar negativamente a imagem corporativa e o apelo emocional. Por fim, a terceira abordagem consistiu em uma pesquisa científica que comparou as percepções de empregados de grandes empresas no Brasil e no exterior sobre os efeitos da liderança inspiradora na orientação para o valor, e o impacto dessas variáveis na IRSC relacionada a empregados e ao meio ambiente. Os resultados indicam que as diferenças culturais entre países não afetam a percepção dos empregados quanto à IRSC, facilitando a implementação de estratégias globais com poucas adaptações às culturas locais. Portanto, em diferentes contextos culturais, a promoção da liderança inspiradora e da orientação para o valor pode ser eficaz na redução da IRSC, tanto em relação aos empregados quanto ao meio ambiente, fortalecendo as práticas socialmente responsáveis das grandes empresas.

Palavras-chave: Liderança inspiradora; irresponsabilidade social corporativa; orientação para o valor; imagem corporativa; apelo emocional.

ABSTRACT

This study explores corporate social irresponsibility (CSI) in large companies, focusing on three approaches to this phenomenon. The first is a technological article that analyzed employees' perceptions of inspirational leadership, value orientation and the CSI dimensions linked to employees, suppliers, the environment and communities. Based on the vulnerabilities identified, such as working under pressure, non-value-added activities and environmental pollution, an innovative framework was developed that highlights the main elements that can cause CSI and then offers specific recommendations for strengthening corporate social responsibility. The second approach includes a scientific study that verified the influence of inspirational leadership on value orientation and analyzed whether both variables affect the dimensions of CSI related to employees and suppliers, as well as the environment and the community. In addition, we examined whether these dimensions of CSI affect corporate image and emotional appeal. The results suggest that inspirational leadership tends to positively influence value orientation and can help reduce CSI in the dimensions analyzed. Value orientation tends to have a negative impact on the CSI of employees and suppliers. Value orientation tends to have a negative impact on the CSI of employees and suppliers. Finally, the third approach consisted of a scientific survey that compared the perceptions of employees of large companies in Brazil and abroad on the effects of inspirational leadership on value orientation, and the impact of these variables on CSI related to employees and the environment. The results indicate that cultural differences between countries do not affect employees' perceptions of CSI, facilitating the implementation of global strategies with few adaptations to local cultures. Therefore, in different cultural contexts, the promotion of inspirational leadership and value orientation can be effective in reducing CSI, both in relation to employees and the environment, strengthening the socially responsible practices of large companies.

Keywords: Inspirational leadership; corporate social irresponsibility – CSI; value orientation; corporate image; emotional appeal.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL.....	9
POR DENTRO DAS GRANDES EMPRESAS: PERCEPÇÕES DOS EMPREGADOS SOBRE LIDERANÇA INSPIRADORA, ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	14
1. IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	15
2. ASPECTOS RELACIONADOS À IRSC.....	17
2.1 IRSC - EMPREGADOS E FORNECEDORES	17
2.2 IRSC – COMUNIDADES E MEIO AMBIENTE	18
2.3 LIDERANÇA INSPIRADORA E IRSC	18
2.4 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E IRSC	19
3. PERCEPÇÕES DOS EMPREGADOS SOBRE LIDERANÇA INSPIRADORA, ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E DIMENSÕES DA IRSC	20
4. PROPOSTAS DE RECOMENDAÇÃO PARA AS EMPRESAS	27
4.1 LIDERANÇA INSPIRADORA	28
4.2 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR	28
4.3 IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	29
4.4 <i>FRAMEWORK</i> PARA APRIMORAR A LIDERANÇA INSPIRADORA, ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E MITIGAR A IRSC.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	35
O PAPEL DA LIDERANÇA INSPIRADORA E ORIENTAÇÃO PARA O VALOR NA IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NA IMAGEM E APELO EMOCIONAL DAS GRANDES EMPRESAS.....	38
1. INTRODUÇÃO	39
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	42
2.1 LIDERANÇA INSPIRADORA	43
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR	44

2.3 IRSC – EMPREGADOS E FORNECEDORES	45
2.4 IRSC – MEIO AMBIENTE E COMUNIDADES	46
2.5 IMAGEM CORPORATIVA.....	48
2.6 APELO EMOCIONAL.....	50
2.7 MODELO PROPOSTO.....	52
3. METODOLOGIA	54
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	58
4.2 MODELO ESTRUTURAL.....	62
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	67
6. CONCLUSÕES	74
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS	87
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	90
APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (N=293)	99
APÊNDICE D – VARIÁVEIS DE CONTROLE	103
IMPACTOS DA LIDERANÇA INSPIRADORA E DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE VALOR NA IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ANÁLISE CROSS-CULTURAL	105
1. INTRODUÇÃO	106
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	109
2.1 GESTÃO CULTURAL GLOBAL	110
2.2 LIDERANÇA INSPIRADORA IMEDIATA	111
2.3 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR.....	112
2.4 IRSC - EMPREGADOS	113
2.5 IRSC – MEIO AMBIENTE	115
2.6 MODELO PROPOSTO	117
3. METODOLOGIA	118

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	123
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	123
4.2 MODELO ESTRUTURAL	125
4.3 TESTE DE HIPÓTESES	129
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	132
6. CONCLUSÕES	138
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS	150
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS	152
APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA BRASIL (N=301)	162
APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA EXTERIOR (N=199)	164
APÊNDICE e – VARIÁVEIS DE CONTROLE.....	166
CONCLUSÃO GERAL.....	167
REFERÊNCIAS	170

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO GERAL

Atualmente as grandes empresas enfrentam a necessidade de alinhar seus negócios aos interesses dos *stakeholders* (Mainardes et al., 2011; Kang & Matsuoka, 2023). Para isso, é importante uma gestão atenta aos princípios da responsabilidade social corporativa (RSC) (Porter & Kramer, 2018; Prahalad & Hammond, 2002). No entanto, apesar dos esforços nesse sentido, casos de irresponsabilidade social corporativa (IRSC) continuam ocorrendo (Rocha & d'Angelo, 2023). Esses episódios podem, independentemente do país ou segmento de mercado, afetar a continuidade das operações e a reputação corporativa (Swaen et al., 2021).

A IRSC é tema central desse estudo e reflete ações empresariais que causam danos aos interesses de diferentes *stakeholders*, sejam elas intencionais ou não (Chiu & Sharfman, 2018). Entre as principais dimensões que indicam a ocorrência de IRSC estão os impactos ao meio ambiente e nas comunidades, exploração de empregados, discriminação, políticas de preços abusivos e pressão excessiva sobre fornecedores (Wagner et al., 2008). Neste estudo, são analisados aspectos de IRSC que incluem os próprios empregados, os fornecedores, as comunidades e o meio ambiente. Esses aspectos foram escolhidos porque estão intimamente conectados ao cotidiano organizacional e tratam de questões relevantes para os empregados (Swaen et al., 2021).

Adicionalmente, foram definidos dois construtos que possam atuar como antecedentes à IRSC, a liderança inspiradora e a orientação para o valor (Mitchell & Boyle, 2019; Oliveira & Roth, 2012). O líder inspirador possui uma visão ampla e

transmite os valores da empresa de forma genuína, o que lhe permite conquistar o respeito e incentivar o envolvimento de seus subordinados (Salas et al., 2020). A orientação para o valor representa um dos principais desdobramentos das estratégias empresariais, uma vez que busca assegurar o desempenho empresarial esperado, considerando a produtividade, a oferta de valor aos *stakeholders* e a eficiência nos custos de seus produtos ou serviços (Oliveira & Roth, 2012). Como consequência da IRSC, foram definidos atributos da reputação corporativa que são frequentemente afetados, nomeadamente a imagem e o apelo emocional em relação à organização (Fombrun et al., 2000; Nguyen & Leblanc, 2001). A imagem corporativa se traduz na percepção geral que os *stakeholders* têm da empresa quando expostos a alguma interação com a organização (Chen et al., 2021). Já o apelo emocional, se refere a respostas que os *stakeholders* têm sobre o ambiente empresarial, se caracterizando como uma relevante variável da reputação corporativa (Apéria et al., 2004).

Diante desse contexto, este estudo investiga, sob a ótica dos empregados de grandes empresas, a relação da liderança inspiradora e orientação para o valor como fatores que podem reduzir a IRSC relacionada aos empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades. Além disso, analisa os potenciais danos causados pela IRSC à imagem corporativa e o apelo emocional. Para atingir esses objetivos, foram realizados três estudos que se conectam ao explorar a IRSC em diferentes perspectivas, combinando uma abordagem voltada à prática empresarial, a análise de fatores capazes de minimizar ou mitigar eventos socialmente irresponsáveis e a avaliação das consequências dessas ações. Adicionalmente, é realizada uma avaliação transcultural com o objetivo de fomentar estratégias empresariais adaptadas a contextos culturalmente distintos. Assim, o primeiro estudo, apresentado no capítulo

2, é um artigo tecnológico que explora as percepções dos empregados de grandes empresas sobre a liderança inspiradora, a orientação para o valor e a IRSC relacionada a empregados, fornecedores, comunidades e meio ambiente. Além disso, o artigo propõe um *framework* para mapear os fatores que causam a IRSC e sugerir recomendações para mitigá-los.

No capítulo 3, foi desenvolvida uma pesquisa científica para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre percepções de liderança inspiradora, orientação para o valor, IRSC, imagem corporativa e apelo emocional pela organização (Abebe & Acharya, 2022; Chiu & Sharfman, 2018; Iborra & Riera, 2023; Swaen et al., 2021; Wagner et al., 2008). Este estudo destaca a importância da liderança inspiradora e da orientação estratégica para o valor no contexto da IRSC. Além disso, eventos de grande impacto relacionados à IRSC podem causar sérios danos tanto à imagem corporativa quanto ao apelo emocional da organização.

No capítulo 4, um artigo científico foi desenvolvido, ampliando a análise para países culturalmente diversos. Dado que muitas grandes empresas operam internacionalmente, foi realizada uma análise cross-cultural para investigar se as diferenças culturais e geográficas influenciam o comportamento dos empregados. Com base nesses estudos, é possível sugerir estratégias culturalmente adequadas, por meio de uma compreensão mais profunda das percepções desses empregados (Abbasi et al., 2024b).

Este estudo se justifica teoricamente, pois, apesar do crescente interesse, a literatura sobre IRSC tem se concentrado em temas pautados no comportamento de consumidores, nas responsabilidades da alta liderança e nos impactos às empresas, como perdas financeiras e de reputação, diferenciando-se desta pesquisa proposta,

que abordou os empregados e o papel da liderança inspiradora imediata (Abbasi et al., 2024a; Iborra & Riera, 2023; Mitchell & Boyle, 2019; Swaen et al., 2021). No que diz respeito aos estudos comparativos, as abordagens têm focado principalmente em padrões culturais e éticos dos consumidores de diferentes países (Shim & Cho, 2022) ou em avaliar as diferenças entre as gerações Z e Y no ambiente de trabalho (Abbasi et al., 2024b). Assim, esta tese inova ao propor um modelo inédito que inclui a liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor como antecedentes da IRSC em relação aos empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades. Adicionalmente, realiza uma análise comparativa entre empregados do Brasil e de países culturalmente distintos, trazendo conhecimentos inéditos sobre o tema e oferecendo uma visão abrangente dos fatores que influenciam a IRSC nas grandes empresas em contextos culturais e socioeconômicos diversos, bem como seus efeitos.

Como justificativa prática, este estudo oferece recomendações que podem fortalecer ações socialmente responsáveis e mitigar os impactos negativos da IRSC nas organizações. Estratégias para promover e capacitar a liderança inspiradora podem ser sugeridas, auxiliando os profissionais de gestão de pessoas. Para profissionais de marketing, novas abordagens podem ser propostas com o intuito de melhorar a comunicação empresarial, aumentar o engajamento dos empregados ou redirecionar investimentos com base nos pontos críticos identificados. Além disso, a orientação para o valor tem potencial para minimizar a IRSC e gerar vantagem competitiva, especialmente em organizações nas quais a RSC já está consolidada. Por fim, ao avaliar comparativamente países com culturas distintas, políticas globais

mais eficazes para mitigar a IRSC podem ser indicadas, ao identificar ou não diferenças significativas nas percepções dos empregados.

CAPÍTULO 2

POR DENTRO DAS GRANDES EMPRESAS: PERCEPÇÕES DOS EMPREGADOS SOBRE LIDERANÇA INSPIRADORA, ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

RESUMO

Neste estudo, discute-se a percepção dos empregados de grandes empresas sobre a liderança inspiradora, orientação para o valor e irresponsabilidade social corporativa (IRSC) relacionada aos empregados, fornecedores, comunidades e meio ambiente. O estudo sugere algumas lacunas na liderança, essencialmente quando se trata de motivar, inspirar e formar equipes vencedoras. Além disso, foi verificado a falta de programas para eliminar atividades que não agregam valor, o que pode prejudicar a competitividade da empresa. Quanto à IRSC, é sugerido que os empregados frequentemente enfrentam pressões no trabalho, os fornecedores têm que lidar com duras negociações para reduzir seus preços, há impactos na comunidade quando as empresas não favorecem a economia local, e no meio ambiente, como poluição, geração de resíduos e alto consumo de energia. Explorando os *insights* obtidos, surgiu um *framework* inovador que condensa o fluxo de todos os processos mapeados e identifica-se elementos relevantes da liderança inspiradora, orientação para o valor e IRSC. Em seguida, oferece recomendações específicas para abordar esses elementos em cada uma das áreas-chave analisadas. Desta forma, oferece novas ferramentas de gestão empresarial, propondo contribuições que auxiliam na busca pela excelência em organizações socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Liderança inspiradora; orientação para o valor; irresponsabilidade social corporativa (IRSC); imagem corporativa; apelo emocional.

1. IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

As grandes empresas dedicam esforços consideráveis para fortalecer sua posição em questões de responsabilidade social corporativa (RSC), demonstrando seu compromisso com o bem-estar dos *stakeholders* (Kang & Matsuoka, 2023). No entanto, a irresponsabilidade social corporativa (IRSC), caracterizada por atividades empresariais prejudiciais aos interesses de uma variedade de *stakeholders*, tem sido frequentemente observada (Chiu & Sharfman, 2018; Abbasi et al., 2024). Isso inclui escândalos corporativos, falta de conduta ética, assédio moral e sexual, trabalho escravo ou infantil, e tragédias ambientais (Rocha & d'Angelo, 2023). Exemplos recentes ilustram essa realidade: em janeiro de 2023, a rede varejista Americanas revelou irregularidades contábeis na ordem de R\$ 25 bilhões, afetando credores, investidores e funcionários; o rompimento da barragem de Brumadinho, Minas Gerais, em 2019, de propriedade da Vale, resultou em 270 mortes e danos irreparáveis ao meio ambiente e às comunidades locais.

Observa-se, portanto, a possibilidade da coexistência de comportamentos empresariais que, simultaneamente, investem em RSC e enfrentam casos de IRSC, ainda que esporádicos e não intencionais (Chiu & Sharfman, 2018). Dessa forma, há um fator crítico a ser explorado pelas organizações, uma vez que os investimentos maciços em RSC, somados aos discursos essencialmente positivos não são suficientemente eficazes para mitigar os eventos associados à IRSC. No contexto organizacional, a liderança inspiradora figura como um ator relevante na eliminação de comportamentos socialmente irresponsáveis, ao transmitir autenticamente a visão da empresa, gerando inspiração, reações emocionais positivas e engajamento

(Mitchell & Boyle, 2019). Outro componente que se destaca é a orientação para o valor, um desdobramento estratégico que molda o comportamento positivo da organização e contribui para alcançar os resultados desejados, inclusive na eliminação da IRSC (Mazzarolo et al., 2021). Diante disso, no contexto da IRSC, há uma oportunidade de considerar o papel do líder inspirador e as estratégias de proposição para o valor, de modo a identificar pontos de melhoria na gestão empresarial e propor iniciativas práticas e aplicáveis às grandes organizações.

Considerando que a atenção principal nos incidentes de IRSC recai sobre as organizações (Abbasi et al., 2024; Iborra & Riera, 2023), propõe-se capturar as percepções dos empregados de grandes empresas sobre esse assunto. Assim, foi explorado a favorabilidade desses empregados em relação à empresa quando confrontados com questões de liderança inspiradora, orientação para o valor, e IRSC em várias áreas, como empregados, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Com isso, é possível identificar pontos de atenção e oferecer recomendações práticas que possam ajudar na redução da IRSC no ambiente empresarial.

Dada a abrangência da IRSC, buscou-se capturar as percepções dos empregados, abrangendo aspectos relacionados aos próprios empregados, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Esses elementos foram selecionados por contemplarem *stakeholders* que interagem com maior frequência com as grandes empresas e são considerados os mais relevantes da IRSC (Swaen et al., 2021). Adicionalmente, considerou-se oportuna a inclusão da orientação para o valor, dada a sua relevância na obtenção de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021), e da liderança inspiradora, que desempenha papel de destaque na estratégia empresarial,

na promoção de uma cultura orientada para o valor e na mitigação da IRSC (Ormiston & Wong, 2013).

2. ASPECTOS RELACIONADOS À IRSC

2.1 IRSC - EMPREGADOS E FORNECEDORES

Essa dimensão da IRSC busca verificar se a maneira como a empresa trata seus empregados e fornecedores é socialmente irresponsável (Swaen et al., 2021). No tocante aos empregados, os principais aspectos se relacionam às condições de trabalho inadequadas e pressão intensa por resultados (Wagner et al., 2008). Já os fornecedores, as principais práticas se associam à política de redução de preços, à ausência de parcerias de longo prazo e à pressão para a extensão dos prazos de pagamento (Swaen et al., 2021).

Além dos impactos financeiros, os empregados e fornecedores podem ver sua reputação prejudicada devido ao relacionamento próximo que possuem com a empresa envolvida em IRSC. No caso da Barragem de Brumadinho, tanto fornecedores - como a empresa especializada em ensaios técnicos de certificação TÜV SÜD, responsável pelos laudos de estabilidade - quanto alguns empregados da Vale, incluindo a alta liderança, foram indiciados por crimes contra a fauna, flora, poluição ambiental e homicídio qualificado, este último devido ao elevado número de mortes (Ragazzi & Rocha, 2021).

2.2 IRSC – COMUNIDADES E MEIO AMBIENTE

Essa dimensão da IRSC busca capturar as percepções sobre se a forma como a empresa interage com o meio ambiente e as comunidades é socialmente irresponsável (Swaen et al., 2021). Os danos ao meio ambiente e às comunidades podem emergir tanto das atividades operacionais cotidianas, como à emissão de poeira, resíduos sólidos e o enfraquecimento da economia local, quanto de eventos específicos, como o rompimento da barragem de Mariana, em Minas Gerais, Brasil (Kang & Matsuoka, 2023; Rocha & d'Angelo, 2023).

As ações direcionadas ao meio ambiente e às comunidades são vistas como prioritárias pelas organizações, uma vez que, em eventos de IRSC, surgem conflitos com órgãos reguladores, governos, sociedade civil e comunidades (Li et al., 2019). Isso frequentemente impacta a cadeia de valor das empresas, resultando em perdas financeiras, restrições operacionais e suspensão de licenças ambientais (Rocha & d'Angelo, 2023).

2.3 LIDERANÇA INSPIRADORA E IRSC

O líder inspirador se diferencia pela sua habilidade em comunicar a visão e valores da empresa de forma genuína, gerando inspiração, motivação e engajamento. Além disso, é reconhecido por manter contato próximo com seus subordinados, influenciando constantemente o comportamento dos empregados (Joshi et al., 2009). Os líderes imediatos inspiradores atuam diretamente nas equipes para executar as estratégias definidas pela alta administração, bem como estabelecem um ambiente seguro e de confiança mútua (Mitchell & Boyle, 2019).

O líder inspirador pode contribuir para a prevenção de eventos de IRSC, devido à sua capacidade de implementar estratégias baseadas no respeito e na colaboração, bem como na identificação antecipada dos interesses dos principais *stakeholders* da organização. Se a sua atuação falhar, as consequências podem ser ainda mais graves e duradouras, como redução da empregabilidade, suspensão de contratos de fornecedores, danos ao meio ambiente, impacto na economia local ou regional e até mesmo fatalidades (Chiu & Sharfman, 2018; Kim et al., 2014).

2.4 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E IRSC

A orientação para o valor está relacionada ao entendimento profundo que a organização possui sobre os *stakeholders*, de forma a manter as operações empresariais saudáveis e lucrativas, bem como na obtenção de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021). Ela visa capturar em que medida a empresa se dedica ao nível de produtividade, ao alto valor proposto aos *stakeholders* e aos custos dos serviços ou produtos ofertados (Oliveira & Roth, 2012).

Uma vez que a orientação para o valor estiver consolidada, os comportamentos individuais e coletivos dos *stakeholders* da organização, principalmente os empregados, poderão ser influenciados para atuar na prevenção e mitigação dos eventos relacionados à IRSC. Nesse contexto, obter a percepção dos empregados poderá indicar novas prioridades na formulação das estratégias organizacionais orientadas para o valor (Li et al., 2019).

3. PERCEPÇÕES DOS EMPREGADOS SOBRE LIDERANÇA INSPIRADORA, ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E DIMENSÕES DA IRSC

Este estudo se baseia em dados coletados de uma pesquisa realizada entre julho e outubro de 2023, com o intuito de capturar a percepção dos empregados de grandes empresas do Brasil. Os dados foram obtidos por meio do envio de um questionário *online* contemplando questões sobre liderança inspiradora, orientação para o valor e IRSC relacionada a empregados, fornecedores, comunidade e meio ambiente. A Figura 1 apresenta todas as variáveis abordadas no questionário e, de forma concisa, os assuntos considerados em cada uma delas. Essas variáveis foram adaptadas de escalas validadas e consideradas em estudos específicos para cada tema abordado (Fombrun et al, 2000; Mitchell & Boyle, 2019; Nguyen & Leblanc, 2001; Oliveira & Roth, 2012; Swaen et al, 2021).

VARIÁVEIS					
LIDERANÇA INSPIRADORA	EMPRESA ORIENTADA PARA O VALOR	IRSC EMPREGADOS	IRSC FORNECEDORES	IRSC COMUNIDADES	IRSC MEIO AMBIENTE
O líder promove o diálogo aberto e transparente?	A empresa oferece produtos e serviços de alto valor para clientes e sociedade?	Os empregados trabalham sob pressão?	A empresa pressiona para baixo os preços dos fornecedores?	A empresa busca fornecedores em locais distantes das suas operações?	A empresa contribui para poluição ambiental?
O líder valoriza o trabalho em equipe?	A empresa possui programas para impedir atividades que não agreguem valor?	A empresa promove demissões devido a automação e tecnologia?	A empresa contribui para a deterioração das condições de trabalho dos seus fornecedores?	A empresa enfraquece as pequenas empresas locais?	A empresa vende produtos/serviços que prejudicam o meio ambiente?
O líder define de forma clara dos papéis da equipe?	A empresa cria valor para nossos clientes e sociedade utilizando inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e custos?	A empresa contribui para perda de empregos ao eliminar concorrentes menores?	A empresa não assume compromissos de longo prazo com seus fornecedores?		A empresa gera quantidades elevadas de resíduos?

O líder transmite os valores da empresa para os empregados?			A empresa impõe prazos longos para pagamento aos seus fornecedores?		A empresa possui fornecedores que poluem o meio ambiente?
O líder é uma inspiração para a equipe?					A empresa consome muita energia para manter suas operações?
O líder tem capacidade para formar equipes de alta performance?					A empresa utiliza muitos materiais desnecessários? Ex.: Plástico.

Figura 1 – Conteúdo da pesquisa.

Fonte – Elaboração própria

Após coleta dos dados junto a 293 empregados que atuam em empresas com mais de 500 empregados (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2020), observou-se que 61% eram do sexo masculino e 64% tinham idade entre 30 e 40 anos. Possuíam alto nível de educação, com mais de 93% com formação superior. Além disso, 64% com renda pessoal superior a R\$ 10.000. No setor de atuação, 52% trabalhavam em mineração ou siderurgia. No tempo de serviço, 74% tinham até 20 anos de trabalho na empresa. Cerca de 17% atuam em empresas com faturamento entre R\$ 1 bilhão a R\$ 10 bilhões, enquanto 41% com faturamento superior a R\$ 10 bilhões. Cerca de 60% trabalham em empresas com capital aberto. O perfil é composto por 25% de líderes e 75% de empregados sem função de liderança. Cerca de 61% vivenciaram algum evento indesejado relacionado a IRSC, e 82% relataram que suas empresas possuem políticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) vigentes. Esses resultados indicam que a amostra apresenta características típicas de empregados de grandes empresas, sendo similares a relatórios de empresas de grande porte, como, por exemplo, o

Relato Integrado da Vale (Vale, 2024) e o Sistema de Indicadores Sociais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2022).

Em seguida, foi realizada a análise estatística descritiva, a qual está apresentada na Tabela 1, englobando os resultados das variáveis estudadas.

TABELA 1 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA. UTILIZADA A ESCALA DE LIKERT DE 5 PONTOS, SENDO 1 DISCORDO TOTALMENTE E 5 CONCORDO TOTALMENTE.

Variável	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Liderança Inspiradora	3,78	1,170	31,0%
Orientação para o Valor	3,86	1,147	29,7%
IRSC - Empregados	2,36	1,273	53,9%
IRSC - Fornecedores	2,57	1,342	52,2%
IRSC - Comunidades	2,20	1,219	55,3%
IRSC - Meio Ambiente	2,69	1,375	51,2%

Fonte: Elaboração própria.

Inicialmente, com relação à liderança inspiradora, percebe-se oportunidades de aprimoramento, uma vez que a média obtida foi de 3,78. Este resultado indica a possibilidade de melhorias na atuação da liderança imediata inspiradora, além de estabelecer novas proposições aos líderes dessas organizações. No que diz respeito à orientação para o valor, o resultado médio de 3,86 e o coeficiente de variação de 29,7%, podendo indicar oportunidades de melhorias e entendimento mais aprofundado do tema dentro das empresas. Com isso, será possível estabelecer ações adequadas à implementação de uma orientação estratégia para o valor, que atenda os anseios dos *stakeholders* das empresas.

Analisando a IRSC dos empregados, observa-se uma média de 2,36. Isso pode indicar que parte dos empregados não percebem comportamentos socialmente irresponsáveis. No entanto, destaca-se o coeficiente de variação de 53,9%, o que

pode sugerir oportunidades de aprimoramento, de forma a evitar a IRSC. Com relação à IRSC dos fornecedores, a média de 2,57 pode indicar que parte dos empregados não percebem comportamento socialmente irresponsável com os fornecedores. Porém, o coeficiente de variação de 52,2%, também sugere aprofundamento em pontos de melhoria no relacionamento das empresas com seus fornecedores.

Na análise da IRSC na perspectiva da comunidade, observa-se a menor média obtida, que foi de 2,20. Isso sugere que a maioria dos empregados não observa comportamentos irresponsáveis em relação às comunidades. No entanto, dado o alto coeficiente de variação, de 55,3%, recomenda-se identificar as principais causas dessa variação e propor melhorias para fortalecer o relacionamento das empresas com as comunidades locais. Por fim, na IRSC relacionada ao meio ambiente, observa-se a maior média obtida, que é de 2,69. Além disso, verifica-se um coeficiente de variação elevado, de 51,3%. Esses indicadores sugerem a oportunidade de aprofundar as questões ambientais nas empresas, a fim de propor recomendações adequadas para mitigar os eventos de IRSC associados ao meio ambiente.

Quanto à categorização da amostra e à estatística descritiva, destaca-se que 52% dos empregados estão em setores industriais relevantes, como mineração e siderurgia, conhecidos por seus impactos ambientais e comunitários. Além disso, 61% relataram experiências de suas empresas em eventos relacionados à IRSC. No entanto, a maioria desses empregados não percebe IRSC nas suas empresas. Essa discrepância pode ser atribuída a diversos motivos: a necessidade de manter o emprego, a percepção dos funcionários de que os eventos de IRSC são casos isolados e não intencionais, a falta de abordagem da IRSC nas organizações e a

identificação dos funcionários com suas empresas, o que pode levar à minimização da atribuição de culpa (Lange & Washburn, 2012).

Adicionalmente, foram realizadas análises de favorabilidade das variáveis abordadas. O indicador de favorabilidade varia de 0% a 100%, e foram consideradas favoráveis as respostas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) (Sbragia, 1983). Ao lado do índice de favorabilidade foi elaborado um gráfico de barras horizontais em duas tonalidades de cor, sendo preta indicando a “favorabilidade plena” e cinza a “favorabilidade parcial”. A Figura 2 apresenta os resultados da análise de favorabilidade da liderança inspiradora, orientação para o valor, a dimensões da IRSC dos empregados, fornecedores, comunidade e meio ambiente.

Quanto à liderança inspiradora, destaca-se positivamente a plena favorabilidade em aspectos como a segurança dos empregados para expressarem suas ideias abertamente, com 42,7%, e na transmissão dos valores pelo líder, com 39,6%. No entanto, existem pontos de atenção, como o baixo entusiasmo com as tarefas, com 21,5% de favorabilidade plena, a capacidade do líder em inspirar os subordinados, com 27,6%, e a habilidade limitada de superar desafios por meio do trabalho em equipe, com 29%. Essas responsabilidades recaem sobre a liderança inspiradora, que deve identificar e alocar adequadamente os empregados para as tarefas necessárias, além de possuir a habilidade de formar equipes de alta performance, inspiradas e engajadas.

No que se referem à orientação para o valor, os empregados possuem entendimento sobre os seus objetivos, com 82,3% da favorabilidade. Entretanto, atenta-se que apenas 21,2% dos empregados são plenamente favoráveis a existência de programas de eliminação de atividades que não agregam valor. Isso sugere

esforços organizacionais na revisão e, se necessário, no cancelamento de iniciativas que não agregam valor aos negócios, para redirecionar os recursos da empresa para atividades alinhadas às estratégias orientadas para o valor.

Os resultados da IRSC em todas as dimensões indicaram baixa favorabilidade dos empregados com relação à adoção de práticas socialmente irresponsáveis pelas empresas. Na sequência, são evidenciados os pontos de atenção identificados. Na dimensão dos empregados, o comportamento da empresa em exercer forte pressão por resultados alcançou 37,9% de favorabilidade. Esse ambiente de pressão pode resultar em efeitos indesejados para os empregados, como a síndrome de “*Burnout*”, doenças ocupacionais, acidentes de trabalho e elevado “*turnover*” (Kim & Rim, 2023).

Já a IRSC na dimensão dos fornecedores, 42% dos empregados percebem que as negociações comerciais com fornecedores estão muito focadas em redução de preços, o que pode causar baixa qualidade na prestação de serviços/ fornecimento de produtos, além de dificuldades financeiras aos fornecedores. No que diz respeito à IRSC na dimensão das comunidades, ao se verificar se as grandes empresas promovem os fornecedores não locais, 22,5% dos empregados foram favoráveis a essa afirmação. Isso pode indicar políticas de compras existentes que direcionam aos fornecedores não locais, seja por questões comerciais ou pela qualidade dos insumos requeridos para o negócio.

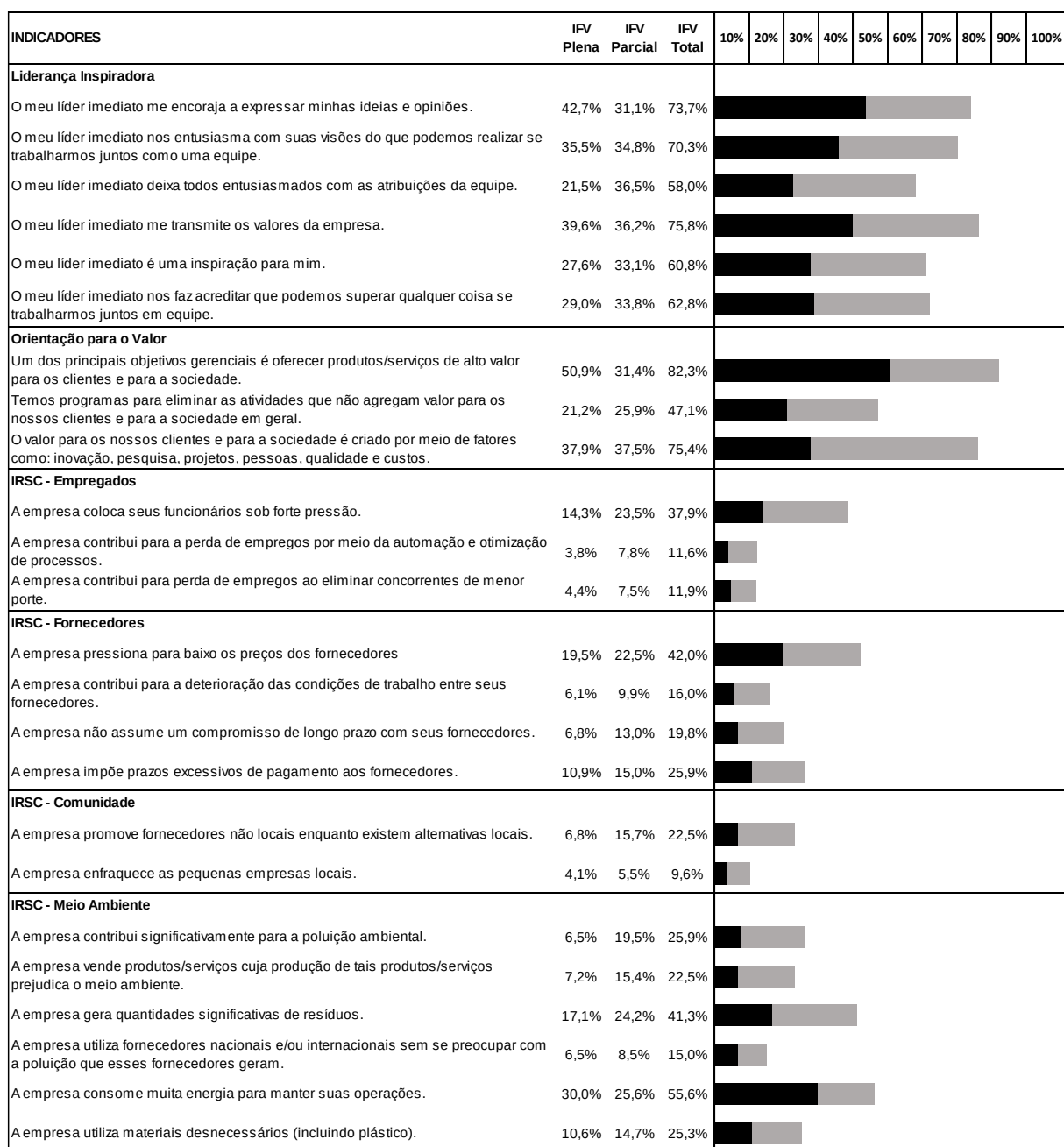


Figura 2 – Índice de Favorabilidade – Escala variando de 0% a 100%, sendo considerada como favorável, respostas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) da escala de Likert.

Legenda: IFV – Índice de favorabilidade.

Legenda das barras: Preto – Favorabilidade plena; Cinza – Favorabilidade parcial.

Fonte: Elaboração própria.

A IRSC da dimensão meio ambiente indicou os seguintes pontos de atenção:

25,9% são favoráveis que as empresas contribuem para a poluição; 41,3% percebem as empresas como geradoras significativas de resíduos; 55,6% percebem as empresas como consumidoras excessivas de energia. Esses comportamentos

organizacionais podem se caracterizar como IRSC (Abbasi et al., 2024; Wagner et al., 2008) e devem ter o tratamento adequado, de modo a evitar impactos negativos junto aos seus *stakeholders*.

Os resultados apresentados sobre a liderança inspiradora, orientação para o valor e das dimensões da IRSC relacionadas aos empregados, fornecedores, comunidades e meio ambiente, evidenciaram alguns pontos de atenção relevantes. Desse modo é sugerido o aprofundamento e identificação das principais causas que levaram os empregados a indicarem pontos de atenção quanto aos índices de favorabilidade, para posterior estabelecimento de planos de ação e priorização pelas empresas, e, conseqüentemente, evitar comportamentos socialmente irresponsáveis.

4. PROPOSTAS DE RECOMENDAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Dados os resultados, foram identificados alguns aspectos positivos que devem ser reforçados continuamente, como a segurança psicológica dos empregados, o bom entendimento sobre os objetivos das empresas e a baixa favorabilidade sobre os comportamentos socialmente irresponsáveis pelas empresas. No entanto, cabe destacar os pontos de atenção identificados, os quais indicam algumas oportunidades para as organizações aprimorarem as variáveis abordadas neste estudo, e obter melhores percepções dos empregados. Como consequência, consolidar os líderes inspiradores imediatos, implementar as estratégias voltadas à orientação para o valor e, principalmente, mitigar os eventos das dimensões da IRSC relacionadas aos empregados, fornecedores, comunidades e meio ambiente.

4.1 LIDERANÇA INSPIRADORA

Os principais pontos de atenção identificados na análise de favorabilidade sobre liderança inspiradora estão relacionados à falta de entusiasmo com as atribuições da equipe, à ausência de liderança que inspire os empregados e à baixa capacidade de superar os desafios com o trabalho em equipe. Dada a importância da relação entre líderes e liderados, sugere-se algumas ações gerenciais para reverter os resultados obtidos. Recomenda-se a atuação dos profissionais de recursos humanos para mapear os pontos de discordância referentes aos itens de baixa favorabilidade plena anteriormente identificados. Além disso, é importante identificar e promover os potenciais líderes com perfis e competências inspiradoras, capazes de conduzir suas equipes à performance esperada. Adicionalmente, sugere-se que esse programa seja acompanhado por consultores externos para garantir a imparcialidade do processo.

4.2 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR

Os resultados da pesquisa revelam que somente 21,2% dos empregados são plenamente favoráveis que as suas empresas possuem programas para eliminar atividades que não ofertem valor. Dessa forma, sugere-se a implementação de programas com o objetivo de identificar, analisar, tratar e eliminar iniciativas ou projetos já em andamento que não ofertem valor aos clientes e *stakeholders*.

As iniciativas podem ser: capacitar empregados sobre os objetivos da orientação para o valor; aprimorar ferramentas de marketing para identificar as necessidades dos clientes e *stakeholders*; estabelecer canais de comunicação para coletar as opiniões dos empregados; desenvolver aplicativos que permitam aos

empregados relatar desperdícios de recursos, incidentes eminentes que possam causar danos ou falhas críticas em processos existentes. Com esse mapeamento, espera-se redirecionar os recursos humanos ou financeiros, ora limitados, para as atividades voltadas à orientação para o valor.

4.3 IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A IRSC é um tema sensível dentro do ambiente empresarial, raramente sendo tratado de forma aberta e sistêmica nas grandes empresas. O que é comumente reforçado é o discurso de “nós fazemos o bem”, como pode ser visto em algumas mensagens-chave das grandes empresas. Por exemplo na Vale, o tema chave é “Nós existimos para melhorar a vida e transformar o futuro, juntos” (Vale, 2024). Já na Samarco, o propósito é “Aprender para evoluir, transformar e fazer uma mineração diferente e sustentável.” (Samarco, 2023). Percebe-se que, apesar dessas empresas terem se envolvido em eventos de IRSC de alto impacto, não declaram esse tema abertamente. Assim, a primeira recomendação é estabelecer programas de comunicação da temática da IRSC nas organizações, explorando todas as dimensões passíveis de ocorrer naquele ambiente empresarial.

Com relação aos empregados, destaca-se a forte pressão por resultados. Essa prática pode causar diversos problemas aos empregados, como estresse, fadiga, exaustão, *burnout*, baixo engajamento e elevado *turnover* (Kim & Rim, 2023). Portanto, recomenda-se identificar os fatores causadores do excesso de pressão e tratá-los adequadamente. Além disso, estabelecer programas para a saúde dos empregados e orientar a liderança sobre os excessos e consequências.

Já a IRSC relacionada aos fornecedores, uma prática que se destacou foi a pressão por preços mais baixos. É recomendado estabelecer parcerias de longo prazo com os fornecedores. Assim, com acordos equitativos, será possível promover espírito de colaboração, engajamento e incentivar a cocriação de valor (Niesten & Stefan, 2019). Além disso, a implementação de práticas de gestão de desempenho e reconhecimento podem contribuir na mitigação de IRSC. Por último, estabelecer critérios que priorizem os fornecedores com melhores indicadores de capacidade técnica, em vez do foco nas negociações comerciais.

Com relação à IRSC associada a comunidades, recomenda-se a verificação das políticas de suprimentos, no intuito de identificar direcionamentos que privilegiam fornecedores não locais, por questões de competitividade econômica ou técnica. Sugere-se firmar parcerias com os fornecedores locais, de forma a impulsionar o desenvolvimento econômico nas regiões em que as empresas atuam.

Quanto a IRSC relacionada ao meio ambiente, três fatores se destacam: poluição ambiental, geração de resíduos e consumo de energia. Assim, as organizações devem garantir o cumprimento das condicionantes vinculadas às licenças ambientais concedidas. O próximo passo é progredir, buscar evoluir proativamente além do que está previsto na legislação. Dessa forma, após cumprir os requisitos legais e demonstrar práticas alinhadas com a RSC, a última recomendação é estabelecer políticas de comunicação empresarial, para reforçar os progressos alcançados e os benefícios resultantes da presença da empresa na região em que atua.

4.4 *FRAMEWORK* PARA APRIMORAR A LIDERANÇA INSPIRADORA, ORIENTAÇÃO PARA O VALOR E MITIGAR A IRSC

Os resultados das análises de favorabilidade permitiram mapear os fatores críticos de cada variável contemplada no estudo. Para liderança inspiradora e orientação para o valor, os itens com favorabilidade plena abaixo de 30% foram incluídos no *framework*. Já para a IRSC, foram considerados no *framework* os itens com favorabilidade total acima de 30%, indicando que as empresas podem apresentar componentes de IRSC com base na percepção de seus colaboradores. Dessa forma, o *framework* proposto sintetiza os fluxos dos processos mapeados. Seu propósito é evidenciar os pontos de atenção encontrados em cada uma das áreas-chave contempladas no estudo. Em seguida, são apresentadas recomendações específicas para aprimorar a liderança inspiradora e a orientação estratégica para o valor, além de mitigar possíveis comportamentos socialmente irresponsáveis das empresas em relação aos empregados, fornecedores, comunidades e meio ambiente. Esse *framework* apresenta-se na Figura 3.

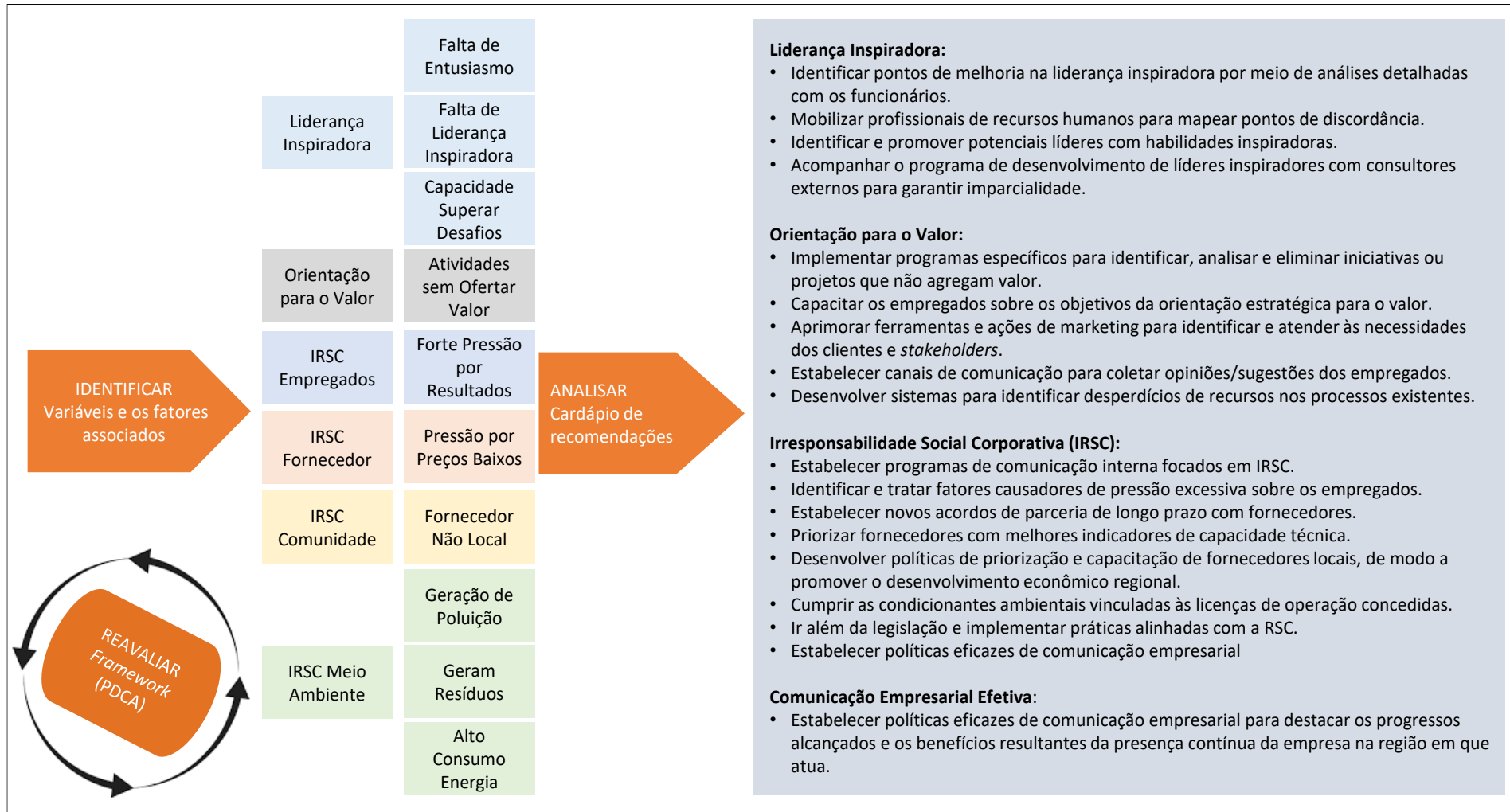


Figura 3 – Framework para aprimorar a liderança inspiradora, orientação para o valor e mitigar a IRSC.

Fonte: Elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo explorou a percepção dos empregados de grandes empresas em relação à liderança inspiradora, à orientação para valores e à IRSC relacionada a empregados, fornecedores, comunidades e meio ambiente. Os resultados destacaram novos desafios para essas organizações, evidenciando áreas que podem ser aprimoradas. Com o intuito de oferecer uma contribuição adicional para a gestão empresarial, foi desenvolvido e proposto um *framework*, oferecendo recomendações eficazes para promover e melhorar as práticas socialmente responsáveis. Isso é particularmente relevante, considerando que a IRSC pode acarretar impactos negativos e complexos, inclusive a interrupção das atividades empresariais.

A falta de capacidade dos líderes em inspirar seus subordinados pode resultar na redução do comprometimento com os valores organizacionais. Além disso, exercer uma pressão intensa por resultados pode criar um ambiente de trabalho desfavorável, aumentando, assim, o potencial para a ocorrência de eventos de IRSC. Quanto à orientação para o valor, destaca-se a existência de iniciativas que não geram valor para as empresas. Isso pode não corresponder às expectativas dos *stakeholders*, como por exemplo, priorizar o aumento da lucratividade em detrimento do bem-estar dos empregados, fornecedores, comunidades e meio ambiente.

A materialização de eventos de IRSC pode acarretar consequências complexas e multifacetadas. No contexto deste estudo, os impactos podem ser manifestar de maneira distinta, considerando os elementos abordados. Para os empregados, há ambientes de trabalho marcados pela alta pressão por resultados, que podem resultar em problemas de saúde, como a síndrome de *burnout*, acidentes laborais e um elevado *turnover*, prejudicando a estabilidade e o bem-estar dos empregados. Para

os fornecedores, a IRSC pode se traduzir em negociações comerciais desleais, podendo ocasionar baixa qualidade dos produtos ou serviços fornecidos e dificuldades financeiras, afetando negativamente toda a cadeia de suprimentos.

Para as comunidades, a IRSC pode causar danos sociais e econômicos significativos, como o desequilíbrio econômico regional, na medida em que as empresas não locais são desprestigiadas, causando prejuízos à qualidade de vida das pessoas que vivem nas áreas próximas às operações. Por fim, no que diz respeito ao meio ambiente, a IRSC pode resultar em poluição, degradação de ecossistemas e esgotamento de recursos naturais, causando impactos irreversíveis na biodiversidade e na estabilidade dos sistemas naturais, afetando inclusive as comunidades locais.

A IRSC é um assunto delicado, raramente mencionado no cotidiano das organizações. Isso é particularmente evidente na análise de relatórios, sites oficiais e posicionamentos institucionais de grandes empresas. No entanto, a IRSC traz consequências negativas às organizações, como prejuízos à reputação, perda de desempenho financeiro, riscos regulatórios, dificuldade de recrutamento e retenção de talentos, entre outros.

Além disso, a IRSC causa danos e prejuízos que impactam os *stakeholders*, incluindo credores, fornecedores, empregados, clientes e comunidades. Em especial, incidentes ambientais e sociais de grande magnitude afetam a dinâmica econômica e social das regiões envolvidas. As consequências incluem comprometimento da saúde mental da população, reassentamento dos moradores, degradação permanente do meio ambiente, destruição de propriedades e até vítimas fatais.

Diante disso, recomenda-se que as grandes empresas adotem uma postura proativa e contínua para evitar eventos de IRSC. Com base nas dimensões analisadas

neste estudo, é aconselhável que as organizações considerem as estratégias propostas, focando na promoção de uma liderança inspiradora e na orientação para o valor. Dessa forma, poderão mitigar esses riscos e proteger os interesses tanto das empresas quanto dos *stakeholders* envolvidos.

REFERÊNCIAS

- Abbasi, M. A., Amran, A., & Sahar, N. E. (2024). Assessing the impact of corporate environmental irresponsibility on workplace deviant behavior of generation Z and millennials: a multigroup analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 45-67. 10.1108/IJOES-05-2022-0099
- Chiu, S.-C., & Sharfman, M. (2018). Corporate social irresponsibility and executive succession: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 707-723. 10.1007/s10551-016-3089-7
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2022). *Síntese de Indicadores Sociais*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>
- Iborra, M., & Riera, M. (2023). Corporate social irresponsibility: What we know and what we need to know. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1421-1439. <https://doi.org/10.1002/csr.2428>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
- Kang, T., & Matsuoka, H. (2023). The negative effect of CSR-CSI domain overlap in CSR-linked sport sponsorship. *Journal of Business Research*, 156, 113527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113527>
- Kim, K. H., & Rim, H. (2023). Employees' voice behavior in response to corporate social irresponsibility (CSI): The role of organizational identification, issue perceptions, and power distance culture. *Public Relations Review*, 49(4), 102366. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102366>
- Kim, Y. K., Lee, M. Y., & Park, S. H. (2014). Shopping value orientation: Conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 67(1), 2884-2890. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.006>

- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522>
- Li, J. Y., Kim, J. K., Overton, H., Bhalla, N., Zhang, N., Choi, M., & Moon, W. K. (2019). What shapes environmental responsibility perceptions? Measuring value orientations as a predictor of situational motivations and communicative action. *International Journal of Strategic Communication*, 13(3), 214-232. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1612407>
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283. <https://doi.org/10.1002/hrm.21951>
- Nielsen, E., & Stefan, I. (2019). Embracing the paradox of interorganizational value co-creation–value capture: A literature review towards paradox resolution. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 231-255. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12196>
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190. [10.1108/01443571211208614](https://doi.org/10.1108/01443571211208614)
- Ormiston, M. E., & Wong, E. M. (2013). License to ill: The effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66(4), 861-893. <https://doi.org/10.1111/peps.12029>
- Ragazzi, L., & Rocha, M. (2021). *Brumadinho: a engenharia de um crime*. Editora Letramento.
- Rocha, R. G., & d'Angelo, M. J. (2023). Samarco's scandal: a perspective of organizational spirituality and corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 387-411. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2220>
- Samarco. (2023). Relato de Sustentabilidade 2022. <https://www.samarco.com/sustentabilidade/>
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18(2), 30-39. <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939>

- Swaen, V., Demoulin, N., & Pauwels-Delassus, V. (2021). Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131, 709-721. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.016>
- Vale. (2024). *Relato Integrado 2023*. <https://www.vale.com/en/web/esg/sustainability-reports>.
- Vasconcelos, A. F. (2023). Organizational incivility: a conceptual framework. *Society and Business Review*, 18(3), 484-503. <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2022-0209>
- Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142. <https://doi.org/10.1108/09590550810853075>

CAPÍTULO 3

O PAPEL DA LIDERANÇA INSPIRADORA E ORIENTAÇÃO PARA O VALOR NA IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NA IMAGEM E APELO EMOCIONAL DAS GRANDES EMPRESAS

RESUMO

Os objetivos desse estudo foram analisar a influência da liderança inspiradora na orientação para o valor, verificar se ambas influenciam a irresponsabilidade social corporativa (IRSC) relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade, e se essas afetam a imagem corporativa e o apelo emocional. Após propor um modelo estrutural conectando os construtos, realizou-se uma pesquisa com empregados de grandes empresas, dos quais foram obtidos 293 respondentes. A análise ocorreu por meio de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados indicaram que a liderança inspiradora tende a afetar positivamente a orientação para o valor e negativamente a IRSC relacionada aos empregados e fornecedores e a IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade. Verificou-se que a orientação para o valor tende a impactar negativamente na IRSC relacionada aos empregados e fornecedores. Também, as dimensões da IRSC empregados/fornecedores e meio ambiente/comunidade tendem a influenciar negativamente a imagem corporativa e o apelo emocional. Dessa forma, a compreensão dessas relações pode redirecionar as estratégias empresariais para ofertar valor aos *stakeholders* a partir da liderança inspiradora, tendendo a mitigar eventos de IRSC e consolidar a imagem corporativa e o apelo emocional das grandes empresas.

Palavras-chave: Liderança inspiradora; orientação para o valor; irresponsabilidade social corporativa; imagem corporativa; apelo emocional.

1. INTRODUÇÃO

Com os desafios globais relacionados às questões sociais e ambientais (Fórum Mundial, 2023; United Nations [UN], 2022), têm ocorrido um crescimento no debate sobre a responsabilidade social corporativa (RSC) das organizações (Iborra & Riera, 2023; Gillan et al., 2021; Kang & Matsuoka, 2023). Dessa forma, as grandes empresas, ao incorporarem a RSC nas suas políticas e práticas, além de gerar valor para os *stakeholders*, podem ter a imagem corporativa e o apelo emocional fortalecidos, e assegurar a continuidade da empresa (Kim, 2022; Matten & Moon, 2008; Prahalad & Hammond, 2002; Swaen et al., 2021).

Apesar de a maioria das abordagens privilegiarem aspectos positivos da RSC (Iborra & Riera, 2023; Kang & Matsuoka, 2023; Lange & Washburn, 2012; Zhao & Mi, 2024), há constatações de eventos com impactos sociais negativos relacionados às atividades empresariais, como violações de direitos humanos, escândalos financeiros, tragédias ambientais, entre outros (Lin-Hi & Müller, 2013; Rocha & d'Angelo, 2023; Swaen et al., 2021). Esses eventos, que impactam negativamente os interesses de vários *stakeholders*, podem ser caracterizados como de irresponsabilidade social corporativa (IRSC) (Chiu & Sharfman, 2018; Iborra & Riera, 2023; Lange & Washburn, 2012).

Devido à pouca atenção que a literatura sobre IRSC tem recebido (Zhao & Mi, 2024), compreendê-la amplamente se torna desafiador, especialmente no que diz respeito às grandes empresas, que impactam significativamente seus ambientes de atuação, tanto de forma positiva quanto negativa (Iborra & Riera, 2023). Com relação aos empregados dessas empresas, há restrito conhecimento das suas percepções e entendimento sobre a IRSC em suas empresas (Kim & Rim, 2023). A liderança

inspiradora imediata e a orientação para o valor, por exemplo, ainda não foram concomitantemente consideradas no contexto da IRSC. Já as questões relacionadas à imagem corporativa e ao apelo emocional, quando abordadas na literatura, são tratadas de forma fragmentada ou fora do contexto da IRSC (Gillan et al., 2021; Kang & Matsuoka, 2023; Aledo- Ruiz et al., 2022; Swaen et al., 2021). Diante disso, analisar a relação entre as percepções da liderança inspiradora imediata e a interação com a orientação para o valor, IRSC, imagem corporativa e apelo emocional, constitui-se em uma relevante lacuna de pesquisa a ser preenchida na literatura.

Nesse contexto, esse estudo teve os seguintes objetivos: analisar a influência da liderança inspiradora imediata na orientação para o valor; verificar se a liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor influenciam a IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, bem como a IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade; investigar se ambas as dimensões da IRSC afetam a imagem corporativa e o apelo emocional.

Apesar do crescente interesse na temática da IRSC, a literatura tem se concentrado em questões diferentes das abordadas nesta pesquisa. Por exemplo, há estudos sobre o comportamento dos consumidores diante de eventos de IRSC, o papel da alta liderança como precursora da IRSC, as consequências das ações socialmente irresponsáveis dentro da organização e a preocupação com os impactos decorrentes desses eventos, como perdas financeiras para acionistas e outros *stakeholders* externos (Iborra & Riera, 2023; Kang & Matsuoka, 2023; Mainardes et al., 2011; Swaen et al., 2021). Isso justifica teoricamente esse estudo, pois há uma oportunidade em propor um modelo de relações inédito sobre a IRSC, que leve em consideração a liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor como

antecedentes para evitar eventos de IRSC. Adicionalmente, a imagem corporativa e o apelo emocional são incluídos no modelo como efeitos consequentes da IRSC. Por fim, esse estudo, de forma inédita, considerou a IRSC relacionada aos empregados e fornecedores e a IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade como construtos de segunda ordem. Essa foi a primeira abordagem no contexto da IRSC que considerou essas variáveis como construtos reflexivos de segunda ordem.

Assim, são propostas novas relações entre esses construtos, o que demonstra a originalidade do modelo, dado que a orientação para o valor ainda não foi testada no contexto da IRSC e as outras variáveis foram tratadas de forma isolada pela literatura (Kang & Matsuoka, 2023; Mitchell & Boyle, 2019; Aledo-Ruiz et al., 2022; Swaen et al., 2021). Além disso, diferentemente deste estudo, que avaliou a liderança inspiradora imediata dos empregados das grandes empresas, a maioria dos estudos aborda a alta liderança (Abebe & Acharya, 2022; Chiu & Sharfman, 2018), e nos tipos de liderança (centralizada, autoliderança ou liderança compartilhada), como, por exemplo, em Pearce e Manz (2011). Por fim, trouxe um conhecimento inédito ao incluir, além da imagem corporativa como efeito consequente da IRSC, o apelo emocional. Este último por desencadear respostas de diversas intensidades, destaca-se como uma das variáveis mais relevantes da reputação corporativa (Apéria et al., 2004; Fombrun et al., 2000; Swaen et al., 2021).

Como justificativa prática, esse estudo pode subsidiar a implementação de novas estratégias pelas lideranças, profissionais que atuam com gestão de pessoas, e nos setores de compliance e marketing das grandes corporações. Essas estratégias poderão ser direcionadas para melhorar a comunicação interna e externa, aumentar

o engajamento dos empregados, redirecionar os investimentos relacionados a RSC e propor novas ações para evitar que os eventos de IRSC ocorram nas organizações.

Com intuito de contribuir com a orientação para o valor, as organizações devem evitar a unilateralidade no debate que considera os aspectos positivos vinculados a ações preconizadas pela RSC e incluir de forma estruturada a temática da IRSC no ambiente das organizações (Abbasi et al., 2024; Lange & Washburn, 2012). Assim, além de redução do risco da ocorrência de novos eventos, as empresas podem se beneficiar na obtenção de vantagem competitiva, na medida em que as necessidades sociais são atendidas e os elevados custos de reparação são evitados (Abbasi et al., 2024; Kramer & Porter, 2011).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A IRSC gera consequências negativas para a organização, uma vez que envolvem violações que frustram as expectativas esperadas pela sociedade (Lange & Washburn, 2012). Em termos de definição, a literatura vem debatendo sobre os conceitos de IRSC, mas ainda de forma mais modesta do que a RSC (Hadani, 2023; Lin-Hi & Müller, 2013). Neste estudo, o conceito de IRSC de Chiu e Sharfman (2018) foi adotado, o qual define a IRSC como ações ou atividades das empresas que resultam em danos negativos aos interesses de curto, médio ou longo prazo de uma ampla variedade de *stakeholders*, independentemente de serem intencionais ou não intencionais.

Em grandes empresas, a gestão de eventos relacionados à IRSC é complexa, pois os interesses dos *stakeholders* afetados são distintos. Em geral, as percepções das atribuições feitas pelos públicos internos e externos refletem diferentes reações,

dependendo do grau de identificação social que têm com as empresas. Assim, do ponto de vista dos empregados, por exemplo, é possível observar comportamentos que minimizam a gravidade dos eventos de IRSC (Abbasi et al., 2024; Harvey & Martinko, 2009; Lange & Washburn, 2012). Outro aspecto relevante a ser considerado é que apesar da coexistência entre RSC e IRSC, sua análise ocorre em construtos distintos. Muitas vezes, as ações de RSC são percebidas apenas como medidas para minimizar danos causados por eventos de IRSC ou compensatórias para atenuar o impacto negativo que as atividades empresariais causam ao ambiente em que atuam (Hadani, 2023; Jain & Zaman, 2020; Swaen et al., 2021).

2.1 LIDERANÇA INSPIRADORA

As grandes organizações vêm atuando em um ambiente cada vez mais desafiador e exigente, especialmente com relação às demandas relacionadas à RSC (Chiu & Sharfman, 2018). Neste contexto, da RSC, a liderança exerce um papel relevante, principalmente nas grandes empresas, pois os líderes possuem poder para influenciar e moldar a vida das pessoas, seja para o bem ou para o mal, tanto para os empregados quanto para os demais *stakeholders* (Bennis, 2007). Nessa temática, o construto da liderança inspiradora se destaca (Mitchell & Boyle, 2019). Seu conceito se baseia na habilidade do líder de comunicar a visão da empresa de forma genuína, gerando inspiração, motivação e relevância (Mitchell & Boyle, 2019). Isso resulta em reações afetivas positivas e, conseqüentemente, aumenta a energia, o foco e a determinação das equipes para alcançar os objetivos estabelecidos, principalmente na proposição de valor (Welch & Byrne, 2003).

O líder inspirador é reconhecido por manter contato próximo com seus subordinados, estimulando-os genuinamente com expressões emocionais, inspirando e influenciando o comportamento dos empregados significativamente (Joshi et al., 2009). Em casos de IRSC, o líder inspirador é fundamental, pois tem a capacidade de mapear adequadamente as expectativas dos principais *stakeholders* da organização e implementar ações necessárias orientadas para o valor, e que atendam as expectativas dos empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades (Kim et al., 2014; Mitchell & Boyle, 2019; Swaen et al., 2021).

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR

A orientação para o valor é um construto que reflete um dos principais desdobramentos estratégicos, que visa garantir o desempenho esperado pelas organizações (Liu & Fu, 2011). Ele visa capturar em que medida a empresa se dedica ao nível de produtividade, ao alto valor proposto aos *stakeholders* e aos custos dos serviços ou produtos ofertados (Mainardes & Santos, 2023; Oliveira & Roth, 2012). Essa abordagem busca maximizar a oferta de valor para clientes, empregados, acionistas e demais *stakeholders*, como a comunidade, fornecedores e o meio ambiente (Jia et al., 2019).

O valor proposto pelas organizações e desdobrado por meio da liderança inspiradora pode impulsionar os resultados positivos, promovendo a fidelidade e o apreço pela empresa (Mainardes & Santos, 2023). Nesse contexto, o sucesso para o eficaz desdobramento da estratégia de orientação para o valor pode depender da atuação da liderança inspiradora em todos os níveis organizacionais. Os líderes inspiradores imediatos atuam na obtenção dos resultados esperados, na construção

de uma cultura organizacional orientada para o valor, além da gestão dos principais *stakeholders* da organização (Jain & Zaman, 2020; Oliveira & Roth, 2012). Portanto, tendo em vista que a liderança inspiradora imediata desempenha um papel relevante no desdobramento e implementação das estratégias organizacionais, é possível supor que ela exerça uma influência significativa na adoção de práticas destinadas a promover uma cultura orientada para o valor. Dessa forma, é proposta a seguinte hipótese:

H1: A liderança inspiradora imediata influencia positivamente a orientação estratégica para propor valor aos *stakeholders*.

2.3 IRSC – EMPREGADOS E FORNECEDORES

Esse construto, relacionado a empregados e fornecedores, visa mensurar o quanto os comportamentos corporativos são percebidos como IRSC (Wagner et al., 2008). Em outras palavras, ele analisa se a maneira como a organização trata seus empregados e fornecedores é considerada como socialmente irresponsável (Swaen et al., 2021). No que diz respeito aos empregados, as preocupações incluem o trabalho sob pressão, a perda de empregos e as jornadas extensas, entre outros aspectos (Spiliopoulou & Witcomb, 2023; Wagner et al., 2008). Com relação aos fornecedores, as práticas inadequadas englobam políticas de redução de preços, condições laborais inadequadas para os empregados dos fornecedores e pressões por prazos dilatados de pagamento (Swaen et al., 2021).

Nesse contexto, destaca-se a liderança inspiradora imediata, que contribui para promover valor compartilhado entre a empresa e fornecedores (Hult et al., 2007; Joshi et al., 2009; Porter, 1997), e favorece a valorização do empregado, reduzindo os riscos

de ocorrência de novos eventos de IRSC ou minimizar os efeitos daqueles já ocorridos (Kim & Rim, 2023). Dessa maneira, se o sucesso na implementação das estratégias voltadas para promover uma cultura de valorização dos empregados e fornecedores pode estar intimamente relacionada à habilidade e competência natural da liderança inspiradora imediata, é possível formular a seguinte hipótese:

H2: A liderança inspiradora imediata influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores.

As organizações orientadas para o valor influenciam os comportamentos positivos individuais e coletivos de seus empregados e fornecedores, que se engajam e contribuem para alcançar os resultados almejados, inclusive na mitigação da IRSC (Oliveira & Roth, 2012). Assim, a orientação para propor valor aos *stakeholders* é a base para o desempenho eficaz e sustentável, e atua como uma barreira contra práticas e ações relacionadas à IRSC (Li et al., 2019; Zheng et al., 2010). Desse modo é possível sugerir que a orientação estratégica para propor valor para os *stakeholders* tende a estar intrinsecamente relacionada ao tratamento ético e respeitoso dispensado aos empregados e fornecedores, evitando a ocorrência de IRSC relacionada a esses públicos. Portanto, pode-se propor a seguinte hipótese:

H3 – A orientação para o valor influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores.

2.4 IRSC – MEIO AMBIENTE E COMUNIDADES

A IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidades apresenta uma conexão com os *stakeholders* externos à organização. Essa variável busca capturar as percepções de IRSC com base na forma como a empresa interage com o meio

ambiente e as comunidades (Swaen et al., 2021). As atividades relacionadas a IRSC podem surgir tanto das operações regulares, como emissão de particulados e resíduos sólidos (Kang & Matsuoka, 2023; Song et al., 2021), quanto de eventos específicos, como o colapso da barragem de Brumadinho, em Minas Gerais, Brasil (Rotta et al., 2020; Saes et al., 2021; Vasconcelos, 2023).

Nesse contexto, a liderança inspiradora imediata desempenha um papel relevante, uma vez que sua capacidade de implementar estratégias baseadas no respeito e colaboração pode contribuir para a prevenção de prejuízos causados por eventos de IRSC de grande escala (Chiu & Sharfman, 2018; Joshi et al., 2009; Rocha & d'Angelo, 2023). Dessa forma, se a liderança inspiradora imediata desempenha um papel fundamental na excelência das operações das organizações, pode-se considerar que existe uma tendência de contribuir na garantia da conformidade das condicionantes ligadas ao meio ambiente e às comunidades, bem como prevenir a ocorrência de eventos relacionados à IRSC. Deste modo, propõe-se que:

H4: A liderança inspiradora influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade.

A orientação para o valor tem se destacado nas estratégias organizacionais, uma vez que o valor percebido é uma variável relevante para o sucesso empresarial e uma alavanca de vantagem competitiva (Mainardes & Santos, 2023; Mazzarolo et al., 2021). Contudo, um sistema de proposição de valor centrado exclusivamente na empresa não se mostra eficaz, considerando a crescente dinamicidade e complexidade do ambiente externo. Os *stakeholders*, especialmente aqueles ligados ao meio ambiente e às comunidades, buscam cada vez mais engajamento com as empresas (Kim et al., 2023; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Nesse sentido, a

orientação para o valor é bem-sucedida quando ultrapassa os limites organizacionais e passa a ser percebida pela sociedade em geral como um benefício que compensa eventuais impactos oriundos da atividade operacional (Kim et al., 2014).

Sendo assim, as ações voltadas para propor valor ao meio ambiente e as comunidades estão posicionadas no topo da pirâmide de prioridades das organizações (Li et al., 2019). Embora seja uma abordagem multidimensional, a orientação para o valor, quando efetiva, pode funcionar como um antecedente nas percepções positivas dos *stakeholders* relacionados ao meio ambiente e comunidades (Jia et al., 2019; Kim et al., 2014; Li et al., 2019). Desse modo, se a implementação de uma cultura voltada para a orientação para o valor é capaz de contribuir para que a empresa seja percebida de forma positiva e benéfica pelos seus *stakeholders* (Jia et al., 2019; Oliveira & Roth, 2012), então é esperada uma redução nos eventos de IRSC. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

H5: A orientação para o valor influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade.

2.5 IMAGEM CORPORATIVA

A imagem corporativa é um ativo intangível e abrange diversos atributos ligados à organização, refletindo a percepção geral que os *stakeholders* possuem da empresa sempre que são expostos a algum estímulo, seja ao visualizarem a marca ou interagirem de alguma maneira com a organização (Chen et al., 2021; Gray & Balmer, 1998). Assim, esse construto visa capturar a percepção sobre a impressão dos empregados em relação à empresa em que trabalham, e reflete o resultado de uma avaliação geral de vários atributos de uma empresa (Nguyen & Leblanc, 2001).

Os comportamentos socialmente irresponsáveis das organizações impactam negativamente a imagem corporativa e reduzem a confiança dos *stakeholders* (Kang & Matsuoka, 2023; Riordan et al., 1997). Esse cenário implica em baixa capacidade de atração de novos empregados, aumento na rotatividade de pessoal e dificuldades nas relações comerciais com fornecedores (Coldwell et al., 2008; Saes et al., 2021; Vasconcelos, 2023). Portanto, diante da possibilidade de a imagem corporativa da empresa ser impactada devido a eventos recorrentes ou específicos associados à IRSC, então é plausível sugerir que a percepção dos empregados e fornecedores em relação à empresa tende a ser afetada de modo negativo. Sendo assim é possível sugerir a seguinte hipótese:

H6: A dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores influencia negativamente a imagem corporativa.

Os eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente e comunidade são absorvidos facilmente pela memória afetiva dos *stakeholders* e causam um impacto negativo na imagem corporativa das empresas (Chiu & Sharfman, 2018; Kang & Matsuoka, 2023; Swaen et al., 2021). Isso ocorre devido não apenas aos prejuízos causados, como contaminação do meio ambiente e perdas de vidas, mas também à ampla disseminação dessas informações por meio dos canais de comunicação e da reação restritiva da sociedade organizada (Ormiston & Wong, 2013; Rotta et al., 2020). Um exemplo é o caso do rompimento da barragem em Mariana, da Samarco, que resultou em operações paralisadas durante cinco anos (Alves et al., 2020). Isso dificultou, inclusive, as ações de reparação necessárias, uma vez que o fluxo de caixa cessou (Rocha & d'Angelo, 2023).

Portanto, uma vez que os eventos de IRSC relacionados às dimensões de meio ambiente e comunidades têm a capacidade de impactar os *stakeholders* relacionados a essas dimensões, devido, principalmente, às emoções negativas que são manifestadas (Lange & Washburn, 2012), então, é possível supor que a imagem corporativa seja negativamente afetada por atos de IRSC. Sendo assim, é sugere-se a seguinte hipótese:

H7: A dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade influencia negativamente a imagem corporativa.

2.6 APELO EMOCIONAL

O apelo emocional, por envolver aspectos emocionais que desencadeiam respostas emocionais de diversas intensidades, as quais variam conforme a importância motivacional, destaca-se como uma das variáveis mais influentes na construção da reputação corporativa (Apéria et al., 2004). O conceito desse construto é fundamentado na percepção dos *stakeholders* de que as empresas são ambientes de trabalho positivos (Fombrun et al., 2000). Nesse estudo, o apelo emocional representa uma dimensão que busca capturar os aspectos emocionais que os empregados têm em relação às empresas onde trabalham (Fombrun et al., 2000).

Em casos de eventos relacionados à IRSC, as emoções dos *stakeholders* em relação às empresas causadoras dos danos podem tornar-se intensamente negativas (Friedman, 2009; Lee & Hong, 2016; Rotta et al., 2020). A magnitude das consequências dessas emoções negativas pode variar de acordo com a natureza das relações preexistentes entre os *stakeholders* e as organizações em questão (Lange & Washburn, 2012). Esse impacto não se limita aos clientes e à sociedade em geral,

mas pode ser especialmente significativo entre os empregados (Swaen et al., 2021). Nesse contexto, os sentimentos de culpa, a perda de confiança e até o desejo de deixar a organização podem se manifestar (Spiliopoulou & Witcomb, 2023). Quanto aos fornecedores, indignação, perda de confiança e o desejo de se dissociarem de empresas identificadas como socialmente irresponsáveis podem ser percebidos (Boehmer & Harrison, 2022).

Portanto, se a ocorrência de casos de IRSC em organizações de grande porte pode afetar as emoções de empregados e fornecedores em relação à empresa com a qual têm um relacionamento direto, então é plausível sugerir que o apelo emocional desses *stakeholders* em relação a essa empresa seja negativamente impactado por esses eventos de IRSC. Baseado nisso, sugere-se a seguinte hipótese:

H8: A dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores influencia negativamente o apelo emocional dos *stakeholders* em relação às organizações.

A preocupação das grandes organizações em estabelecer uma agenda positiva que transcenda seus interesses empresariais e aborde os desafios apresentados pelos *stakeholders* externos, especialmente aqueles ligados ao meio ambiente e às comunidades, é motivada pela pressão exercida sobre elas para atender às demandas desses grupos (Lin-Hi & Müller, 2013; Prahalad & Hammond, 2002). Essa pressão aumenta quando ocorre algum evento de IRSC relacionado ao meio ambiente e comunidades, pois as reações emocionais são mais intensas e duradouras quando associadas a informações negativas, como vazamentos de óleo, poluição ambiental, práticas de trabalho escravo, entre outros (Lin-Hi & Müller, 2013; Rocha & d'Angelo, 2023; Spiliopoulou & Witcomb, 2023; Swaen et al., 2021; Vasconcelos, 2023).

Dessa forma, quando o apelo emocional dos *stakeholders* é impactado de negativamente por um evento de IRSC, as organizações precisam formular respostas também pautadas em elementos emocionais (Friedman, 2009; Aledo- Ruiz et al., 2022). Essas respostas têm a finalidade de mitigar os danos imediatos até que um plano de ação seja delineado e ações de reparação sejam implementadas (Friedman, 2009; Aledo-Ruiz et al., 2022). Diante disso, uma vez que o apelo emocional está ligado a estímulos que provocam emoções positivas ou negativas (Aledo-Ruiz et al., 2022), é plausível sugerir que organizações envolvidas em eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente e às comunidades causem um efeito negativo nas emoções dos seus *stakeholders*. Desse modo propõe-se a seguinte hipótese:

H9: A dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade influencia negativamente o apelo emocional dos *stakeholders* em relação às organizações.

2.7 – MODELO PROPOSTO

Considerando a literatura, as hipóteses concebidas e os objetivos estabelecidos neste estudo, a Figura 1 apresenta o modelo proposto, que incorpora elementos inovadores que antecedem e sucedem os eventos de IRSC, objetivando capturar a percepção dos empregados que atuam em grandes empresas. Para conferir uma abordagem original, o modelo foi estruturado em três blocos que representam as principais características empresariais no contexto da IRSC, constatando sua singularidade.

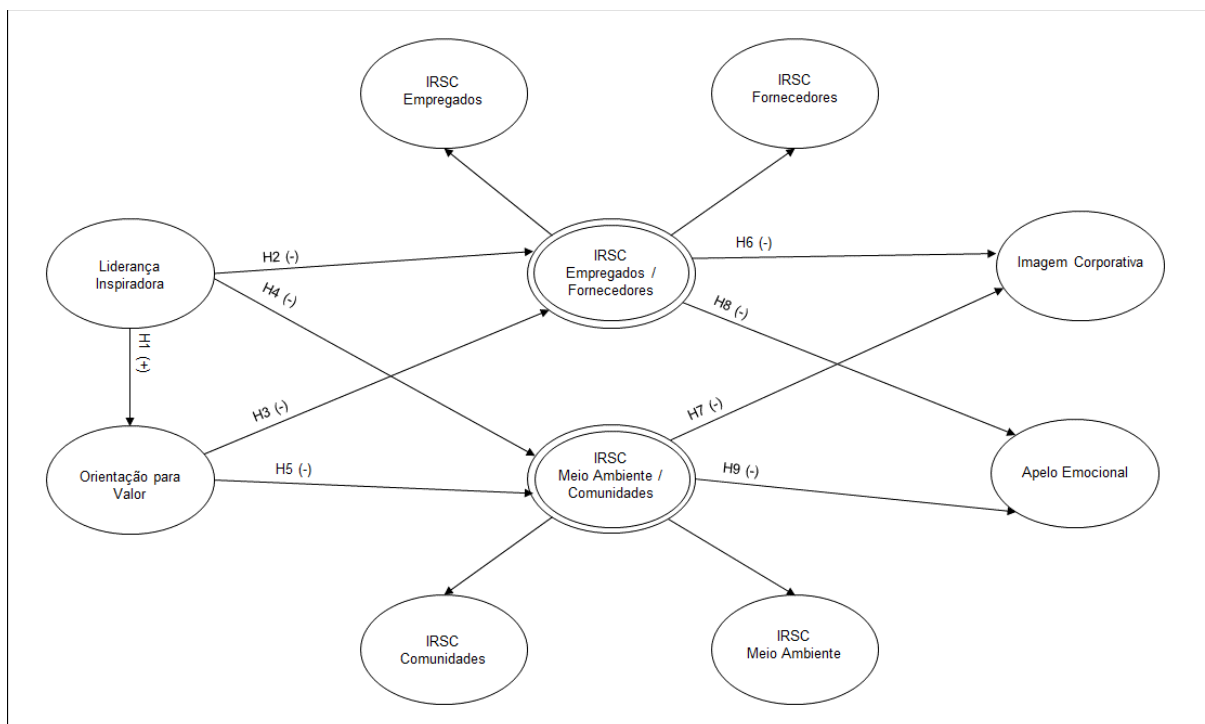


Figura1: Modelo proposto.

Nota: IRSC Empregados/Fornecedores e IRSC Meio Ambiente/Comunidades são construtos de segunda ordem. Os demais são construtos de primeira ordem.

Fonte: Elaboração própria

O primeiro bloco destaca aspectos que antecedem a IRSC e incorpora dois construtos da gestão empresarial, a liderança inspiradora e a orientação para o valor. Estes desempenham um papel relevante tanto na condução das estratégias organizacionais quanto na diferenciação e estabelecimento de vantagem competitiva: a liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor (Chiu & Sharfman, 2018; Jain & Zaman, 2020; Liu & Fu, 2011; Mazzarolo et al., 2021). O segundo bloco compreende os aspectos associados aos principais *stakeholders* que interagem com as organizações durante a ocorrência de eventos socialmente irresponsáveis (Kang & Matsuoka, 2023). Foram a IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e a IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade (Swaen et al., 2021). Esses construtos foram incorporados ao modelo porque abrangem os *stakeholders* importantes nas relações empresariais, incluindo tanto os ambientes interno quanto o

externo, principalmente quando eventos negativos de grandes proporções se manifestam (Boehmer & Harrison, 2022).

Por fim, o terceiro bloco aborda os fatores que potencialmente são impactados após a ocorrência de eventos de IRSC, englobando construtos que, de forma isolada, são frequentemente utilizados para capturar percepções relacionadas à reputação das organizações (Swaen et al., 2021), sendo a imagem corporativa e o apelo emocional. Dessa forma, torna-se possível avaliar simultaneamente a percepção dos empregados em relação aos atributos e aos aspectos emocionais das empresas em que trabalham (Fombrun et al., 2000; Nguyen & Leblanc, 2001). Dessa forma, o modelo propõe que, quanto mais liderança inspiradora e a orientação para o valor, menos chance de ocorrência de IRSC, tanto na dimensão relacionada aos empregados e fornecedores, quanto na dimensão a relacionada ao meio ambiente e comunidade. Além disso, quanto mais presença das dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade, maior será a influência negativa na imagem corporativa e apelo emocional.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi utilizada uma abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal. O campo de estudo foram as empresas de grande porte brasileiras que possuem mais de 500 empregados (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2020; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2013). A população-alvo foi composta por empregados que atuam nessas empresas. Essa característica foi definida devido à complexidade das operações nessas empresas, o que torna as

questões de IRSC mais visíveis, especialmente em relação aos impactos negativos de grandes proporções (Vasconcelos, 2023). O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico, por acessibilidade.

Para elaboração do instrumento de pesquisa, foram utilizados construtos previamente validados por estudos anteriores. O construto da liderança inspiradora imediata foi medido a partir de seis itens baseados na escala de Mitchell e Boyle (2019). Já o construto que verifica a orientação para o valor foi mensurado por três itens adaptados do estudo de Oliveira e Roth (2012). Os construtos reflexivos de segunda ordem da IRSC, nas dimensões relacionadas tanto aos empregados e fornecedores quanto ao meio ambiente e comunidade, foram medidos a partir da escala adaptada de Swaen et al. (2021). Para cada dimensão, foram considerados três itens para a IRSC relacionada aos empregados, quatro itens para a IRSC relacionada aos fornecedores, dois itens para a IRSC relacionada às comunidades e seis itens para a IRSC relacionada ao meio ambiente. A imagem corporativa foi baseada na escala de Nguyen e Leblanc (2001) com três itens e o apelo emocional foi adaptado de Fombrun et al. (2000) com três itens. Os detalhes dos construtos se encontram no Apêndice A.

O questionário foi composto por três seções e está apresentado no Apêndice B. Na primeira, fez-se uma breve introdução sobre a pesquisa e incluiu-se uma questão de controle da população: "A empresa na qual você trabalha ou presta serviços tem mais de 500 empregados?". Quem declarou "não" teve suas respostas excluídas da base de dados. Na segunda seção, foram inseridas as 30 afirmações dos construtos acompanhadas por uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"). A terceira seção consistiu de

doze questões para identificar as características sociodemográficas dos respondentes. O questionário foi submetido a duas seções de pré-teste, tendo sido validado, e na sequência foi divulgado através de redes sociais, e-mail e contatos individualizados. A coleta ocorreu entre os meses de julho a outubro de 2023 e foram obtidas 293 respostas válidas.

Após a coleta dos dados, quanto à caracterização da amostra, observou-se que 61% eram do sexo masculino e 64% tinham idade entre 30 e 40 anos. Os respondentes possuíam alto nível de educação, com mais de 93% com formação superior ou pós-graduação. Além disso, 64% com renda pessoal superior a R\$ 10.000. No setor de atuação, mais de 51% trabalhavam em indústrias da mineração ou siderurgia. No que diz respeito ao tempo de serviço na empresa, 74% dos respondentes tinham até 20 anos de trabalho na empresa. Cerca de 17% atuam em empresas com faturamento entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões, enquanto 41% em empresas com faturamento superior a R\$ 10 bilhões. Isso indica que a amostra era composta por empregados de grandes empresas, o que está coerente com a premissa da coleta de dados desta pesquisa (Rocha & d'Angelo, 2023). Com relação ao tipo de capital, 60% trabalham em empresas com capital aberto. O perfil de empregados é composto por 25% de líderes e 75% de empregados sem posição de liderança. Cerca de 61% relataram que vivenciaram em suas empresas algum evento indesejado relacionado a IRSC, e 82% relataram que suas empresas possuem políticas de ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*) vigentes. Essas características da amostra atenderam ao requisito da população-alvo, e estão alinhadas com relatórios de empresas de grande porte, como, por exemplo, o Relato Integrado da Vale (Vale, 2023), dados do Sistema de Indicadores Sociais (Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística [IBGE], 2022), e a amostras encontradas nos estudos de Mazzarolo et al. (2021) e Swaen et al. (2021). Os detalhes das amostras estão no Apêndice C.

Inicialmente, a adequação da amostra foi verificada ao avaliar o *common method variance* (CMV) e o *common method bias* (CMB). Para evitar qualquer viés, seguiu-se os seguintes procedimentos (Fuller et al. 2016): foram utilizados construtos previamente testados e validados em estudos anteriores (Fombrun et al., 2000; Mitchell & Boyle, 2019; Nguyen & Leblanc, 2001; Oliveira & Roth, 2012; Swaen et al., 2021); os construtos escolhidos contêm afirmações que não permitem respostas socialmente desejáveis; o anonimato dos participantes e a confidencialidade das respostas individuais foram assegurados. Além disso, o teste do fator único de Harman, recomendado para estudos com dados transversais, pesquisa de fonte única e autorrelato (Fuller et al., 2016), não indicou a presença de CMV. Foram explicados 68,2% da variância total por sete fatores com autovalores superiores a 1, enquanto 27,82% da variância foi atribuída a um único fator. Assim, pôde-se sugerir que o modelo proposto é explicado por vários construtos ao invés de apenas uma medida, permitindo a avaliação do modelo estrutural.

Após validar os dados da amostra, as análises foram realizadas por modelagem de equações estruturais (SEM) por mínimos quadrados parciais (PLS). Inicialmente, o modelo de mensuração foi submetido a Análise de Componentes Confirmatória (ACC) (Hair et al., 2020). Foram verificadas as cargas fatoriais, a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante dos construtos (Hair et al., 2019). Na sequência, foram analisadas as relações entre os construtos por meio de testes de hipóteses. Os resultados incluíram os efeitos diretos e indiretos das relações entre

os construtos de primeira e segunda ordem, das variáveis de controle, bem como a significância das relações. Além disso, foi verificado o ajuste do modelo pelo coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2), o tamanho do efeito (f^2), a potência do efeito (q^2) e, por fim, a multicolinearidade (VIF) dos indicadores e construtos (Hair et al., 2019). Para validar os construtos de segunda ordem, seguiu-se a abordagem de indicadores repetidos (Sarstedt et al., 2019). Dessa forma, para validar tais construtos, foram avaliadas as cargas fatoriais, a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante dos construtos de segunda ordem.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para validar o modelo de mensuração, inicialmente foi realizada a análise de componentes confirmatória (ACC). Nesse processo, foi verificado se as cargas fatoriais dos indicadores eram iguais ou superiores a 0,708, o que indica que um indicador explica adequadamente o construto ao qual pertence (Hair et al., 2019). Após essa análise, foi identificado que o indicador do construto relacionado aos fornecedores, CSiR_F1 e os indicadores CSiR_M4, CSiR_M5 e CSiR_M6, do construto relacionado ao meio ambiente, apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,708 e, portanto, foram removidos do modelo. Já a variável INL2, do construto da liderança inspiradora, foi excluída devido à multicolinearidade (VIF). Os demais indicadores apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, variando de 0,748 a 0,935. Na sequência, foram analisadas a consistência interna dos construtos por meio do alfa de Cronbach ($C.\alpha$), da correlação de Spearman (ρ_a) e da confiabilidade composta (CC). Para essas 3 medidas, os valores devem variar entre 0,70 e 0,95. A validade

convergente foi avaliada por meio da variância média extraída (AVE), cujo valor obtido não deve ser menor do que 0,5 (Hair et al., 2019).

Os valores obtidos variaram da seguinte forma: C.α de 0,653 a 0,925; rho_a de 0,667 a 0,925; CC de 0,835 a 0,945; AVE de 0,63 a 0,85. Ressalta-se que o construto CSiR_C foi mantido no modelo, mesmo apresentando valores de 0,653 para o C.α e 0,667 para a rho_a, ambos abaixo de 0,7. Esta decisão se justifica pelo fato de que o C.α e a rho_a são medidas dos limites inferior e central para a confiabilidade da consistência interna, sendo consideradas menos precisas do que a CC. Assim, os resultados obtidos satisfazem a condição onde $C.\alpha < \rho_a < CC$, representando, respectivamente, os limites inferior, central e superior da confiabilidade da consistência interna de um construto (Hair et al., 2019). Com isso, os resultados apresentados na Tabela 1 permitem concluir que o modelo possui consistência interna e validade convergente adequadas.

TABELA 1: INDICADORES DE CONSISTÊNCIA INTERNA E VALIDADE CONVERGENTE

Construtos	Indicadores	Carga Fatorial	C.α	Rho_A	CC	AVE
Liderança Inspiradora (INL)	INL1 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me encoraja a expressar minhas ideias e opiniões.	0,87	0,925	0,925	0,943	0,77
	INL2 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos entusiasma com suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipe.	Excluída				
	INL3 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa todos entusiasmados com as atribuições da equipe.	0,89				
	INL4 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me transmite os valores da empresa.	0,83				
	INL5 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.	0,90				
	INL6 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos faz acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipe.	0,89				

Orientação para o Valor (VO)	VO1 - Um dos principais objetivos gerenciais na empresa em que trabalho é oferecer produtos/serviços de alto valor para os clientes e para a sociedade.	0,78	0,753	0,766	0,858	0,67
	VO2 - Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.	0,78				
	VO3 - Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.	0,87				
IRSC Empregados (CSiR_E)	CSiR_E1 - A empresa em que trabalho coloca seus funcionários sob forte pressão (por exemplo, ritmo de trabalho intenso ou horários difíceis).	0,75	0,703	0,702	0,835	0,63
	CSiR_E2 - A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos por meio da automação e otimização de processos.	0,81				
	CSiR_E3 - A empresa em que trabalho contribui para perda de empregos ao eliminar concorrentes de menor porte.	0,82				
IRSC Fornecedores (CSiR_F)	CSiR_F1 - A empresa em que trabalho pressiona para baixo os preços dos fornecedores.	Excluída	0,732	0,737	0,847	0,65
	CSiR_F2 - A empresa em que trabalho contribui para a deterioração das condições de trabalho entre seus fornecedores.	0,82				
	CSiR_F3 - A empresa em que trabalho não assume um compromisso de longo prazo com seus fornecedores.	0,77				
	CSiR_F4 - A empresa em que trabalho impõe prazos excessivos de pagamento aos fornecedores.	0,81				
IRSC Comunidades (CSiR_C)	CSiR_C1 - A empresa em que trabalho promove fornecedores não locais enquanto existem alternativas locais.	0,83	0,653	0,667	0,851	0,74
	CSiR_C2 - A empresa em que trabalho enfraquece as pequenas empresas locais.	0,89				
IRSC Meio Ambiente (CSiR_M)	CSiR_M1 - A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental.	0,88	0,846	0,855	0,907	0,77
	CSiR_M2 - A empresa em que trabalho vende produtos/serviços cuja produção de tais produtos/serviços prejudica o meio ambiente.	0,91				

	CSiR_M3 - A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.	0,83				
	CSiR_M4 - A empresa em que trabalho utiliza fornecedores nacionais e/ou internacionais sem se preocupar com a poluição que esses fornecedores geram.	Excluída				
	CSiR_M5 - A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.	Excluída				
	CSiR_M6 - A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).	Excluída				
Imagem Corporativa (IMA)	IMA1 - Sempre tive uma boa impressão da empresa em que trabalho.	0,80	0,766	0,771	0,864	0,68
	IMA2 - A empresa em que trabalho tem uma boa imagem nas regiões em que atua.	0,86				
	IMA3 - A empresa em que trabalho tem uma imagem melhor do que seus concorrentes.	0,81				
Apelo Emocional (EAP)	EAP1 - Eu tenho bons sentimentos sobre a empresa em que trabalho.	0,92	0,913	0,913	0,945	0,85
	EAP2 - Eu admiro e respeito a empresa em que trabalho.	0,94				
	EAP3 - Eu confio na empresa em que trabalho.	0,91				

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: C.α – Alfa de Cronbach. Rho_A – Correlação de Spearman. CC – Confiabilidade Composta. AVE – Variância Média Extraída.

A validade discriminante foi confirmada seguindo as orientações de Hair et al. (2019) e Henseler et al. (2015) utilizando o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), cujos valores esperados são menores que 0,85 e, para os construtos conceitualmente semelhantes, abaixo de 0,90. Como demonstrado na Tabela 2, o resultado entre IRSC da comunidade (CSiR_C) e a IRSC dos empregados (CSiR_E) foi de 0,889, mas como ambos possuem conceitos semelhantes (Swaen et al., 2021) e o valor está abaixo de 0,90, há indicação de validade discriminante. Os demais resultados apresentaram valores inferiores a 0,85, que indicam que os construtos são únicos e empiricamente distintos dos demais construtos apresentados no modelo estrutural (Hair et al., 2019).

TABELA 2: VALIDADE DISCRIMINANTE – HTMT

Construtos	CSiR_C	CSiR_E	CSiR_F	CSiR_M	EAP	IMA	INL	VO
CSiR_C								

CSiR_E	0,889							
CSiR_F	0,829	0,778						
CSiR_M	0,414	0,526	0,427					
EAP	0,434	0,449	0,445	0,295				
IMA	0,275	0,383	0,444	0,407	0,789			
INL	0,345	0,312	0,257	0,107	0,566	0,379		
VO	0,263	0,328	0,333	0,086	0,664	0,742	0,522	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Legenda: CSiR_C – IRSC Comunidades; CSiR_E – IRSC Empregados; CSiR_F – ISCR Fornecedores; CSiR_M – IRSC Meio ambiente; EAP – Apelo emocional; IMA – Imagem corporativa; INL – Liderança inspiradora; VO – Orientação para o valor.

4.2 MODELO ESTRUTURAL

Após a verificação de consistência interna, validade convergente e discriminante, o modelo estrutural foi avaliado por meio do PLS-SEM, considerando a geração de 5.000 subamostras com o *bootstrapping*. A Figura 2 apresenta os resultados.

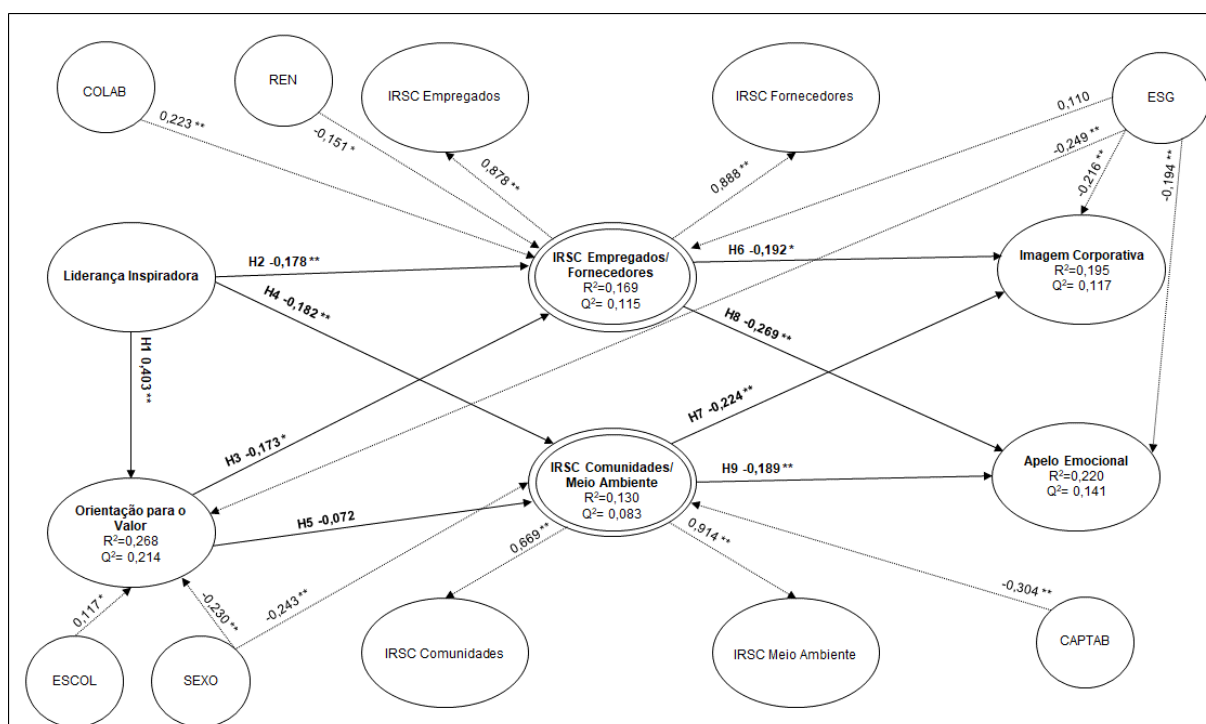


Figura 2 – Diagrama de caminhos.

Nota: *p-valor<0,05 **p-valor<0,01. R² – Coeficiente de determinação. Q² – Relevância preditiva. IRSC Empregados/Fornecedores e IRSC Meio Ambiente/Comunidades são construtos de segunda ordem. Os demais são construtos de primeira ordem.

Legenda: COLAB – Número de empregados; REN – Renda pessoal; ESG – Políticas ESG; ESCOL – Nível de escolaridade; CAPTAB – Tipo de capital da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

No início, testou-se os efeitos das variáveis de controle diretamente nos construtos endógenos, inclusive abrangendo todos os indicadores retidos dos construtos de primeira ordem relacionados aos construtos de segunda ordem. As variáveis de controle foram: sexo; escolaridade; idade; renda; segmento; tempo de empresa; faturamento anual da empresa; número de empregados; tipo de capital; ocupação do empregado; se já ocorreu evento de IRSC na empresa; se a empresa possui políticas ESG. Essas variáveis foram associadas aos seguintes construtos: Orientação para o valor, IRSC nas dimensões empregados e fornecedores, IRSC nas dimensões comunidades e meio ambiente, imagem corporativa e apelo emocional.

Foram identificadas as seguintes relações significativas: No construto orientação para o valor, sexo, políticas ESG e escolaridade; no construto de segunda ordem da dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, número de empregados, políticas ESG e renda; no construto de segunda ordem da dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade, tipo de capital e sexo; nos construtos imagem corporativa e apelo emocional, políticas ESG. As demais variáveis de controle não apresentaram relações significativas e, portanto, foram excluídas das próximas fases de análise. Os resultados detalhados das variáveis de controle sobre os construtos endógenos podem ser verificados no Apêndice D. Na sequência, as hipóteses foram testadas sem a presença das variáveis de controle. As hipóteses H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8 e H9 foram suportadas. Por fim, para obter o efeito real de um construto independente sobre um construto dependente, realizou-se um novo teste de hipóteses, incluindo as variáveis de controle significativas no primeiro procedimento. Dessa forma, novamente a hipótese H5 foi rejeitada e as hipóteses H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8 e H9 suportadas. Todos esses resultados se encontram na Tabela 3.

CAPTAB → CSiR_CM				-0,304	0,000 **		
COLAB → CSiR_EF				0,223	0,000 **		
ESCOL → VO				-0,117	0,022 *		
ESGPOL → CSiR_EF				0,110	0,120		
ESGPOL → EAP				-0,194	0,005 **		
ESGPOL → IMA				-0,216	0,005 **		
ESGPOL → VO				-0,249	0,000 **		
REN → CSiR_EF				-0,151	0,004 **		
SEXO → CSiR_CM				-0,243	0,045 *		
SEXO → VO				-0,230	0,036 *		

Fonte: Dados da pesquisa

Legendas: INL – Liderança inspiradora; VO – Orientação para o valor; CSiR_EF – IRSC Empregados e Fornecedores; CSiR_CM – IRSC Comunidades e Meio Ambiente; IMA – Imagem corporativa; EAP – Apelo emocional; CSiR_E – IRSC Empregados; CSiR_F – IRSC Fornecedores; CSiR_C – IRSC Comunidades; CSiR_M – IRSC Meio ambiente; COLAB – Número de empregados; REN – Renda pessoal; ESGPOL – Políticas ESG; ESCOL – Nível de escolaridade; CAPTAB – Tipo de capital da empresa. *p-valor<0,05 **p-valor<0,01.

Além disso, foram realizados testes de significância nos construtos reflexivos de segunda ordem em relação aos seus construtos de primeira ordem. Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstraram significância com p-valor<0,01 tanto com as variáveis de controle quanto sem elas (Hair et al., 2019). Adicionalmente, conforme demonstrado na Tabela 4, ocorreu o teste e validação dos construtos de segunda ordem (Sarstedt et al., 2019). Para tal, as cargas fatoriais dos construtos de primeira ordem e os respectivos construtos de segunda ordem foram apuradas, cujos resultados variaram de 0,541 a 0,836. Na sequência, foi verificado a consistência interna, cujos valores obtidos foram: C.α de 0,755 e 0,798, rho_a de 0,771 e 0,799, CC de 0,839 e 0,856. A validade convergente foi confirmada por meio da AVE, cujos valores foram de 0,52 e 0,50. A validade discriminante foi verificada pelo critério HTMT das correlações de cada construto de primeira ordem com cada construto de segunda ordem, além da correlação entre os construtos de segunda ordem. Os valores variaram de 0,239 a 0,815. Esses resultados permitem concluir que os construtos de segunda ordem possuem consistência interna e validades convergente e discriminante adequadas (Hair et al., 2019).

TABELA 4: VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE SEGUNDA ORDEM

HTMT	INDICADORES
------	-------------

Construtos	INL	VO	IMA	EAP	CSiR_CM	C.α	Rho_A	CC	AVE
CSiR_CM	0,239	0,186	0,442	0,426		0,755	0,771	0,839	0,52
CSiR_EF	0,305	0,355	0,445	0,480	0,815	0,798	0,799	0,856	0,50

Notas: C. α - Alfa de Cronbach; Rho_A – Correlação de Spearman; CC – Confiabilidade Composta; AVE – Variância Média Extraída; INL – Liderança inovadora; VO – Orientação para o valor; CSiR_EF – IRSC Empregados e Fornecedores; CSiR_CM – IRSC Comunidades e Meio Ambiente; IMA – Imagem corporativa; EAP – Apelo emocional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme indicado por Hair et al. (2019), a colinearidade dos indicadores foi avaliada por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF). Durante a análise da multicolinearidade dos indicadores, observou-se que o VIF do indicador INL2 estava acima de 5, levando à sua exclusão. Após essa exclusão, a análise foi refeita e os indicadores apresentaram VIF variando de 1,209 a 3,785, todos abaixo de 5, e os construtos apresentaram VIF variando de 1,017 a 1,677, todos abaixo de 3. Dessa forma, não foram identificados problemas de multicolinearidade.

O R^2 mede a variância explicada em cada construto endógeno e indica o poder explicativo do modelo. Seus valores podem variar de 0 a 1, sendo que valores de 0,25, 0,50 e 0,75 indicam, respectivamente, poder explicativo fraco, moderado e substancial (Hair et al., 2019). Além do R^2 , o Q^2 foi utilizado para avaliar a capacidade preditiva do modelo. Valores de Q^2 superiores a 0 são interpretados como significativos, sendo que acima de 0,25 e 0,50 representam, respectivamente, relevância preditiva média e grande. Cabe destacar que o contexto da pesquisa e as características da amostra devem ser considerados para as interpretações do R^2 e Q^2 , especialmente em estudos que buscam capturar percepções e intenções humanas, nos quais valores mais baixos de R^2 e Q^2 podem ser comuns (Hair et al., 2009; 2019). Os resultados estão na Figura 1: Orientação para o valor ($R^2=0,268/Q^2=0,214$); IRSC nas dimensões empregados e fornecedores ($R^2=0,169/Q^2=0,115$); IRSC na dimensão comunidades e meio ambiente ($R^2=0,130/Q^2=0,083$); imagem corporativa ($R^2=0,195/Q^2=0,117$); apelo emocional

($R^2=0,220/Q^2=0,141$). Portanto, considerando o contexto do estudo, as características dos construtos e da amostra, esses resultados indicam uma boa capacidade de explicação e predição do modelo.

Em resumo, a avaliação do modelo estrutural possibilitou verificar que, conforme as hipóteses suportadas, a presença da liderança inspiradora imediata pode influenciar de forma positiva a orientação para o valor, e negativamente as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, bem como ao meio ambiente e comunidades. Esses resultados estão nas hipóteses H1, H2 e H4. Já a orientação para o valor exerce influência negativa na dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, como previsto na hipótese H3. Quanto às dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e ao meio ambiente e comunidades, os resultados indicam que essas variáveis da IRSC podem influenciar negativamente a imagem corporativa e o apelo emocional, em concordância com as hipóteses H6, H7, H8 e H9. Em contrapartida, apesar da expectativa inicial, a influência negativa da orientação para o valor na dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade não se mostrou significativa, conforme evidenciado pela hipótese H5, que foi rejeitada.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No contexto das empresas de grande porte, esse estudo trouxe resultados que sugerem que a liderança inspiradora desempenha um papel significativo na orientação para o valor e na prevenção de eventos associados as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade. O papel da liderança inspiradora nas organizações tem sido objeto de

estudo na literatura há algum tempo (Mitchell & Boyle, 2019; Welch & Byrne, 2003), mas o diferencial desse estudo está na análise da liderança inspiradora imediata e seu papel no desdobramento das estratégias definidas pela alta liderança em toda a empresa. Além disso, a orientação para o valor pode minimizar a ocorrência de eventos de IRSC relacionados aos empregados e fornecedores. Essa relação não tinha sido testada e traz um resultado inédito para a literatura. Além disso, demonstrou-se que a ocorrência de eventos nas dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade pode ter uma influência negativa na imagem corporativa e no apelo emocional dos *stakeholders* em relação às organizações. Esses resultados, ainda não tinham sido observados na literatura, especialmente considerando a relevância do apelo emocional como um construto significativo da reputação corporativa (Iborra & Riera, 2023; Swaen et al., 2021).

Considerando o resultado da hipótese H1, que sugeriu que a liderança inspiradora imediata influencia positivamente a orientação para o valor, foi suportada. Assim, pode ser sugerido que, quanto mais os empregados perceberem a liderança imediata como inspiradora, a empresa pode ter a orientação para o valor influenciada positivamente. Os resultados são coerentes com as descobertas de Li e Xing (2021) e Mitchell e Boyle (2019), que sugerem que líderes que demonstram habilidades e práticas benevolentes têm um impacto positivo na implementação de uma cultura voltada para oferecer valor aos *stakeholders*. Isso é evidenciado pelo aumento do entusiasmo, energia e determinação, podendo implicar em um maior comprometimento dos empregados. Dessa forma, esse resultado indica que a habilidade da liderança inspiradora imediata deve se estender na compreensão das

expectativas dos principais *stakeholders* da organização, sejam internos ou externos, somada a capacidade de realizar ações efetivas que possam ofertar valor para os clientes e a sociedade em geral.

Dado que as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade formam o tema central deste estudo, as hipóteses seguintes foram elaboradas com o intuito de analisar as suas relações com a liderança inspiradora e a orientação para o valor como antecedentes, e a imagem corporativa e o apelo emocional como consequentes. Logo, a hipótese H2 examinou a influência negativa da liderança inspiradora imediata na dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e foi suportada. Isso sugere que a atuação da liderança inspiradora pode ajudar a reduzir a ocorrência de eventos de IRSC junto a empregados e fornecedores. Essa relação, até o momento, é inédita na literatura, pois ainda não havia sido explorada com essa abordagem. Normalmente, os estudos sobre liderança nesse contexto se concentram no desempenho do CEO (*Chief Executive Officer*) nas questões de RSC e das responsabilidades e consequências quando da ocorrência de eventos socialmente irresponsáveis (Abebe & Acharya, 2022; Chiu & Sharfman, 2018; Ormiston & Wong, 2013). Embora Kim e Rim (2023) terem evidenciado que a identificação dos empregados com a empresa está relacionada com a contenção dos eventos de IRSC, os resultados deste estudo indicam que a redução de eventos de IRSC relacionados aos empregados e fornecedores pode estar associada a atuação dos líderes inspiradores imediatos que atuam, justamente, promovendo o engajamento das suas equipes.

A hipótese H3 também foi suportada, sugerindo que a orientação para o valor pode exercer uma influência negativa na dimensão da IRSC relacionada aos

empregados e fornecedores. Esse resultado pode indicar que, quanto mais a orientação para o valor estiver consolidada na organização, menores poderão ser as possibilidades de ocorrência de eventos relacionados a IRSC com os empregados e fornecedores. Essa relação também não tinha sido testada na literatura e amplia o entendimento das consequências da orientação para o valor, inclusive considerando o contexto da IRSC. O resultado, de certa forma, corrobora com os estudos anteriores que reforçaram a importância da orientação para o valor no cumprimento das estratégias organizacionais e na obtenção de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021; Oliveira & Roth, 2012; Zheng et al., 2010). Sendo assim, uma vez que essa estratégia visa propor valor aos *stakeholders* e sociedade em geral (Mainardes & Santos, 2023), é de se esperar que as empresas que conseguem implementá-las com eficácia tendem a ter menores possibilidades de ocorrência de IRSC relacionada aos empregados e fornecedores.

A hipótese H4 sugeriu que a liderança inspiradora imediata exerce uma influência negativa na dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade, e foi suportada. Em vista disso, nas empresas de grande porte, quanto maior for a presença de líderes inspiradores imediatos, maior será o efeito na redução ou mitigação dos eventos de IRSC relativos ao meio ambiente e comunidades. Dado que esse construto da IRSC está conectado aos *stakeholders* externos às organizações e resulta em conflitos de difícil resolução (Rocha & d'Angelo, 2023), a presença da liderança inspiradora imediata surge como um fator importante a ser considerado. Isso não apenas influencia positivamente o engajamento dos empregados (Mitchell & Boyle, 2019), mas também na adoção de procedimentos de governança e conformidade destinados a eliminar práticas socialmente irresponsáveis

(Mainardes & Santos, 2023). Logo, esse resultado sugere que a ocorrência de eventos de IRSC que afetem o meio ambiente e comunidades pode estar associada à falta de líderes inspiradores, o que dificulta o desdobramento estratégico estabelecido pelas grandes empresas. Por outro lado, empresas que priorizem alocação de liderança inspiradora imediata, principalmente a imediata, pode evitar eventos de IRSC no meio ambiente e comunidades.

A hipótese H5 propôs que a orientação para o valor exerce influência negativa na dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade, mas não foi suportada. Isso indica que a orientação para o valor em grandes empresas não é suficiente para influenciar a redução ou mitigação de eventos relacionados a essas dimensões da IRSC. Apesar da relevância da orientação para o valor como uma variável vinculada ao sucesso empresarial e de obtenção de vantagem competitiva (Kim et al., 2014; Mazzarolo et al., 2021), não foi possível indicar que esse construto tem relação negativa com as dimensões da IRSC relacionadas ao meio ambiente e comunidades. Este resultado sugere que, embora as empresas priorizem esforços para estabelecer estratégias voltadas para a proposição de valor, isso não tem relação com a ocorrência de IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade.

A hipótese H6 foi suportada, o que possibilita indicar que a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores influencia negativamente a imagem corporativa. Apesar de Swaen et al. (2021) e Mainardes e Santos (2023) terem considerado, respectivamente, a reputação corporativa e a imagem corporativa como consequentes da IRSC, ambos estudos se concentraram no consumidor. Este estudo amplia o conhecimento sobre IRSC ao considerar os empregados de grandes empresas e avaliar os impactos negativos causados na imagem corporativa em

decorrência de eventos de IRSC associados aos empregados e fornecedores. Dessa forma, os resultados possibilitam indicar que uma empresa percebida como socialmente irresponsável poderá ter a sua imagem corporativa afetada de forma negativa, o que sugere a adoção de estratégias para mitigar a ocorrência de eventos de IRSC relacionados aos empregados e fornecedores.

A hipótese H7 também foi suportada. Dessa forma, é possível indicar que a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade influencia negativamente a imagem corporativa. Conforme evidenciado Riordan et al. (1997), a imagem corporativa exerce influência sobre as atitudes e comportamentos de diversos representantes das comunidades e do meio ambiente. Eventos de IRSC, como a tragédia ambiental do rompimento da barragem de Mariana, da empresa Samarco, são amplamente divulgados, e geram uma resposta desfavorável da sociedade organizada em relação a empresa. Isso contribui para o impacto negativo na imagem corporativa (Ormiston & Wong, 2013; Rotta et al., 2020) e a empresa poderá ter dificuldades no relacionamento com seus *stakeholders*, sejam da comunidade, órgãos fiscalizadores ou em relações comerciais (Coldwell et al., 2008). Portanto, esse resultado sugere que grandes empresas que, mesmo sem intenção, pratiquem atos socialmente irresponsáveis ao meio ambiente e comunidades, podem sofrer um impacto negativo em sua imagem corporativa. Essa relação tem relevância para o gerenciamento das estratégias, pois evitar a IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade é uma medida relevante para aprimorar a imagem corporativa.

A hipótese H8 foi suportada, a qual indica que a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores influencia negativamente o apelo emocional da empresa de grande porte em que os empregados atuam. Ressalta-se que essa

relação, considerando o apelo emocional como consequente da dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, é inédita, pois, até então, não tinha sido considerada na literatura. O apelo emocional em relação às grandes empresas é a principal dimensão na formação da reputação corporativa, pois está associado às emoções desencadeadas por acontecimentos transversais. Quando associado a evento de IRSC relacionado aos empregados e fornecedores, as emoções negativas são rapidamente manifestadas (Apéria et al., 2004; Friedman, 2009). Este resultado, inédito, aponta que a incidência de eventos de IRSC relacionados aos empregados e fornecedores pode acarretar impactos negativos no apelo emocional à empresa responsável por uma ação socialmente irresponsável. Isso ressalta a relevância das organizações em adotarem medidas para prevenir a ocorrência de IRSC associada aos empregados e fornecedores.

Por fim, a H9 sugeriu a influência negativa da dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade no apelo emocional. A relação foi significativa e a H9 foi suportada. Dessa forma, a manifestação de eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente e comunidade parecem impactar negativamente o apelo emocional em relação às empresas causadoras dos danos. Esta dimensão da IRSC está associada aos *stakeholders* do ambiente externo da organização (Ormiston & Wong, 2013), os quais, quando expostos à IRSC, demonstram respostas emocionais e afetivas. Isso ocorre devido à ligação das emoções com os impactos negativos causados tanto ao meio ambiente quanto às comunidades (Lin-Hi & Müller, 2013; Swaen et al., 2021). O resultado sugere uma relação significativa e negativa entre as variáveis da dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade e o apelo emocional. Isso indica que empresas de grande porte devem adotar estratégias para gerenciar crises

relacionadas a eventos de IRSC, considerando o aspecto sensível do impacto emocional. Além disso, é relevante que as organizações implementem procedimentos para mitigar a ocorrência desses eventos, priorizando iniciativas eficazes, como a atuação de líderes inspiradores.

Considerando os resultados a partir da percepção dos funcionários de grandes empresas, por meio de relações inéditas na literatura, pode ser verificado que a liderança inspiradora imediata favorece a adoção da orientação estratégica para o valor, e pode impactar na redução de eventos nas dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade. Já a orientação para o valor pode reduzir os eventos da dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, entretanto não se verificou relação com a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade. Por fim, foi observado que as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade tendem a impactar de forma negativa a imagem corporativa e o apelo emocional dos *stakeholders* em relação às grandes organizações.

6. CONCLUSÕES

Os objetivos desse estudo foram analisar a influência da liderança inspiradora na orientação para o valor, verificar se ambas influenciam a irresponsabilidade social corporativa (IRSC) relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade, e se essas afetam a imagem corporativa e o apelo emocional. Os resultados obtidos, por meio dos dados coletados nas grandes empresas do Brasil, sugerem que a liderança inspiradora imediata das empresas de

grande porte pode influenciar de forma positiva as estratégias voltadas à orientação para o valor. Além disso, a atuação da liderança inspiradora imediata tende a prevenir eventos de IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidades. Considerando a orientação estratégica para propor valor aos clientes, foi observado uma tendência de influência negativa sobre a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores. Por outro lado, tal orientação estratégica não se relaciona com a redução ou mitigação de eventos de IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade. No tocante aos efeitos da IRSC relacionadas aos empregados e fornecedores, bem como do meio ambiente e comunidade, os resultados sugerem tendência em influenciar de forma negativa tanto na imagem corporativa quanto no apelo emocional dos *stakeholders* em relação às organizações.

Como contribuição teórica, esse estudo se destaca por ser pioneiro ao incluir em um único modelo as interações da IRSC nas dimensões dos empregados e fornecedores, e do meio ambiente e comunidades, em relação à liderança inspiradora imediata, orientação para o valor, imagem corporativa e o apelo emocional. Esse enfoque é particularmente inédito ao considerar a percepção dos colaboradores no contexto das empresas de grande porte. Com relação à liderança inspiradora, Michell e Boyle (2019) indicaram que os líderes capazes de inspirar e motivar as equipes ao transmitir as estratégias das empresas, podem contribuir para atingir os objetivos estabelecidos. Esse estudo amplia o conhecimento teórico da liderança inspiradora ao considerar o líder imediato, ao invés da alta liderança (Chiu & Sharfman, 2018). Assim, foi demonstrado que a atuação desses líderes inspiradores imediatos pode promover a orientação estratégica para o valor, além da tendência em mitigar eventos

de IRSC nas dimensões relacionadas aos empregados e fornecedores, bem como ao meio ambiente e comunidade. Esses resultados ainda não estão presentes literatura.

Após a verificação de estudos prévios terem indicado a relação positiva da orientação para o valor com a obtenção de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021) e com as políticas de governança, imagem e reputação corporativa (Mainardes & Santos, 2023), esse estudo faz uma contribuição teórica adicional incluindo o construto da orientação para o valor no contexto da IRSC. Dessa forma, foi possível demonstrar que o valor ofertado pode influenciar a redução de IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, revelando novos conhecimentos para literatura sobre a orientação para o valor. Por fim, ao demonstrar a tendência negativa dos efeitos consequentes das dimensões da IRSC dos empregados e fornecedores, e do meio ambiente e comunidades, na imagem corporativa e no apelo emocional, este estudo traz contribuições teóricas inéditas e preenche uma lacuna na literatura, uma vez que os trabalhos prévios de Swaen et al. (2021) e Mainardes e Santos (2023) não demonstraram a existência de relação entre IRSC com a imagem corporativa e a reputação corporativa.

Os resultados observados podem contribuir com a gestão das empresas de grande porte. Na prática, é possível sugerir que sejam estabelecidos rigorosos critérios de seleção, recrutamento e capacitação para as posições de liderança imediata, que envolvam competências e habilidades de um líder inspirador de modo a engajar as equipes, e formular e implementar estratégias que atendam as expectativas dos principais *stakeholders* da organização, sejam internos ou externos. Esses investimentos na liderança inspiradora imediata podem influenciar positivamente a orientação para o valor, reduzir ou mitigar os eventos de IRSC

relacionada aos empregados e fornecedores, bem como ao meio ambiente e comunidade. Além disso, uma empresa orientada para o valor pode contribuir para mitigação da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores.

Diante disso, as grandes empresas podem direcionar esforços para ofertar valor tanto para seus próprios empregados, abordando questões de direitos humanos, ambiente diverso, negociações coletivas e programas de capacitação, quanto para seus fornecedores, ao considerar prazos de pagamento justos, estabelecer parcerias de longo prazo, reconhecer seus esforços e oferecer preços adequados. Por fim, para manter ou reforçar tanto a imagem corporativa quanto o apelo emocional, variáveis relevantes da reputação corporativa, os resultados indicam que as empresas devem monitorar constantemente as suas atividades operacionais de forma a evitar a ocorrência de IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e ao meio ambiente e comunidade. Dessa forma, são sugeridas ações de estreitamento no relacionamento com as comunidades, investimentos permanentes em sustentabilidade, gestão dos riscos e impactos ambientais, eficiência energética, entre outros. Sobre os empregados, recomenda-se evitar trabalho escravo, assédios de qualquer natureza, trabalho sob pressão contínua, entre outros. E, sobre os fornecedores, é indicado evitar quebras de regras de compliance, estabelecer prazos exíguos para pagamento, forçar preços abaixo dos custos dos fornecedores, entre outros.

Algumas limitações deste estudo precisam ser destacadas. Primeiro, o uso de uma amostragem não probabilística por acessibilidade, o que não permite a generalização dos resultados, embora eles sejam estatisticamente significativos. Além disso, os dados foram coletados de empregados de grandes empresas que atuam no Brasil e, portanto, os resultados não podem ser considerados para organizações em

outros países, devido as diferenças culturais, econômicas e sociopolíticas. Ainda com relação à coleta de dados, ela foi realizada com corte transversal, o que impede a análise de mudanças no comportamento dos empregados ao longo do tempo. Como o estudo se concentrou nos empregados das grandes empresas, as conclusões não podem ser extrapoladas para fora do ambiente empresarial sem que haja estudos envolvendo outros públicos. No que diz respeito à IRSC, a definição é ampla e os resultados desse estudo não podem ser ampliados para além das dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade. Isto se deve a existência de outras dimensões da IRSC que não foram consideradas nesse estudo, como a desonestidade, práticas de vendas abusivas, impactos em economias estrangeiras, dentre outras (Wagner et al., 2008).

Como sugestões para pesquisas futuras, inicialmente, a aplicação desta pesquisa junto a *stakeholders* externos de grandes empresas permitiria uma análise comparativa entre as percepções dos empregados e as desse público externo. Essa abordagem ofereceria uma nova visão sobre a IRSC, e novos *insights* para a gestão corporativa. Além disso, sugere-se aplicar este estudo em países com culturas distintas do Brasil, com o objetivo de avaliar se as variáveis culturais de empregados de outros países têm o potencial de influenciar os resultados encontrados neste estudo. Também é possível sugerir a condução de estudo de caso em uma organização envolvida com problemas de IRSC de grande impacto, a fim de se aprofundar sobre as percepções dos empregados dessas empresas, nesse contexto. Outra sugestão é a realização de estudos qualitativos com o intuito de identificar questões subjetivas relacionadas à percepção dos empregados e colaboradores sobre: as políticas de ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*) nas

organizações e como estas se relacionam com a IRSC; compreender como a orientação para o valor pode ser conectada aos aspectos ambientais e da comunidade. Sugere-se também a realização de estudos qualitativos utilizando as mesmas dimensões desse estudo e considerando os *stakeholders* externos à organização, tais como membros da comunidade, líderes de associações, representantes de órgãos e agências reguladoras, dentre outras. Por fim, é recomendado ampliar o conhecimento da IRSC em novos estudos em empresas de grande porte considerando outras dimensões existentes da IRSC, como desonestidade, práticas de vendas, discriminação e políticas de preços.

REFERÊNCIAS

- Abbasi, M. A., Amran, A., Khan, R., & Sahar, N. E. (2024). Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of generation Z and Generation Y. *Current Psychology*, 43(2), 1118-1135. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2021-0103>
- Abebe, M. A., & Acharya, K. (2022). Founder CEOs and corporate environmental violations: Evidence from S&P 1500 firms. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1204-1219. <https://doi.org/10.1002/bse.2950>
- Alves, F. I. A. B., Carneiro, C. M. B., & Paiva, D. A. (2020). Os efeitos do desastre ambiental de Mariana sobre a reputação da Samarco Mineração SA. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(4), 69-89. 10.18696/reunir.v10i4.1031
- Aledo-Ruiz, M. D., Martínez- Caro, E., & Santos- Jaén. J. M. (2022). The influence of corporate social responsibility on students' emotional appeal in the HEIs: The mediating effect of reputation and corporate image. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 578-592. <https://doi.org/10.1002/csr.2221>
- Apéria, T., Brønn, P. S., & Schultz, M. (2004). A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, 7, 218-230. 10.1057/palgrave.crr.1540222
- Armstrong, J. S. (1977). Social irresponsibility in management. *Journal of Business Research*, 5(3), 185-213. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(77\)90011-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(77)90011-X)
- Boehmer, J., & Harrison, V. S. (2022). No long-term consequences for social irresponsibility? Adidas' rent incident during the COVID-19 pandemic in Germany. *European Sport Management Quarterly*, 22(1), 11-34. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1926526>
- Burnett, M., & Welford, R. (2007). Case study: Coca-Cola and water in India: episode 2. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(5), 298-304. <https://doi.org/10.1002/csr.157>
- Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., & Chen, S. C. (2021). The role of corporate social responsibility and corporate image in times of crisis: The mediating role of customer trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8275. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168275>
- Chiu, S. C., & Sharfman, M. (2018). Corporate social irresponsibility and executive succession: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 149, 707-723. 10.1007/s10551-016-3089-7

- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Meurs, V. N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78, 611-622. 10.1007/s10551-007-9371-y
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2020). *Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios*: 2018. <https://dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=4>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241-255. 10.1057/bm.2000.10
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Friedman, B. A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12, 229-244. 10.1057/crr.2009.17
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Hadani, M. (2023). The impact of trustworthiness on the association of corporate social responsibility and irresponsibility on legitimacy. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12916>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Chabowski, B. R. (2007). Leadership, the buying center, and supply chain performance: A study of linked users, buyers, and suppliers. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 393-403. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.002>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2022). *Síntese de Indicadores Sociais*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>
- Iborra, M., & Riera, M. (2023). Corporate social irresponsibility: What we know and what we need to know. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1421-1439. <https://doi.org/10.1002/csr.2428>
- Jain, T., & Zaman, R. (2020). When boards matter: The case of corporate social irresponsibility. *British Journal of Management*, 31(2), 365-386. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12376>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240-252. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
- Kang, T., & Matsuoka, H. (2023). The negative effect of CSR-CSI domain overlap in CSR-linked sport sponsorship. *Journal of Business Research*, 156, 113527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113527>
- Kim, K. H., & Rim, H. (2023). Employees' voice behavior in response to corporate social irresponsibility (CSI): The role of organizational identification, issue perceptions, and power distance culture. *Public Relations Review*, 49(4), 102366. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102366>
- Kim, S. (2022). The COVID-19 pandemic and corporate social responsibility of Korean global firms: from the perspective of stakeholder theory. *Emerald Open Research*, 1(4), 16. <https://doi.org/10.1108/EOR-04-2023-0013>
- Kim, Y. K., Lee, M. Y., & Park, S. H. (2014). Shopping value orientation: Conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 67(1), 2884-2890. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.006>
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG.
- Lambooy, T. (2011). Corporate social responsibility: sustainable water use. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 852-866. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.09.009>

- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility [Research Paper]. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522>
- Lee, J., & Hong, I. B. (2016). Predicting positive user responses to social media advertising: The roles of emotional appeal, informativeness, and creativity. *International Journal of Information Management*, 36(3), 360-373. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.01.001>
- Li, J. Y., Kim, J. K., Overton, H., Bhalla, N., Zhang, N., Choi, M., & Moon, W. K. (2019). What shapes environmental responsibility perceptions? Measuring value orientations as a predictor of situational motivations and communicative action. *International Journal of Strategic Communication*, 13(3), 214-232. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1612407>
- Li, X., & Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 562-575. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2020-0412>
- Lin-Hi, N., & Blumberg, I. (2018). The link between (not) practicing CSR and corporate reputation: Psychological foundations and managerial implications. *Journal of Business Ethics*, 150, 185-198. [10.1007/s10551-016-3164-0](https://doi.org/10.1007/s10551-016-3164-0)
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.015>
- Liu, B., & Fu, Z. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: A critical review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109. [10.5539/ijbm.v6n3p109](https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p109)
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2), 226-252.
- Mainardes, E. W., & Santos, J. S. (2023). The Effects on Corporate Reputation of Corporate Social Irresponsibility, Philanthropy, and Customer Value Orientation. *Corporate Reputation Review*, 1-16. [10.1057/s41299-023-00173-z](https://doi.org/10.1057/s41299-023-00173-z)
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283. <https://doi.org/10.1002/hrm.21951>

- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190. <https://doi.org/10.1108/01443571211208614>
- Ormiston, M. E., & Wong, E. M. (2013). License to ill: The effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66(4), 861-893. <https://doi.org/10.1111/peps.12029>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2011). Leadership centrality and corporate social irresponsibility (CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, 102, 563-579. 10.1007/s10551-011-0828-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-59. <https://hbr.org/2002/09/serving-the-worlds-poor-profitably>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412. 10.1023/A:1017989205184
- Rocha, R. G., & d'Angelo, M. J. (2023). Samarco's scandal: a perspective of organizational spirituality and corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 387-411. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2220>
- Rotta, L. H. S., Alcântara, E., Park, E., Negri, R. G., Lin, Y. N., Bernardo, N., Mendes, T. S. G., & Souza, C. R. F. (2020). The 2019 Brumadinho tailings dam collapse: Possible cause and impacts of the worst human and environmental disaster in Brazil. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 90, <https://doi.org/10.1016/j.jag.2020.102119>

- Saes, B. M., Bene, D. D., Neyra, R., Wagner, L., & Martínez-Alier, J. (2021). Environmental justice and corporate social irresponsibility: the case of the mining company Vale SA. *Ambiente & Sociedade*, 24, e0014. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc20210014vu2021L4ID>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2013). *Relatório Pequenas e Médias Empresas*. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf
- Song, Z., Song, G., Tang, W., Zhao, Y., Yan, D., & Zhang, W. (2021). Spatial and temporal distribution of Mo in the overlying water of a reservoir downstream from mining area. *Journal of Environmental Sciences*, 102, 256-262. <https://doi.org/10.1016/j.jes.2020.09.033>
- Spiliopoulou, A., & Witcomb, G. L. (2023). An exploratory investigation into women's experience of sexual harassment in the workplace. *Violence Against Women*, 29(9), 1853-1873. <https://doi.org/10.1177/10778012221114921>
- Swaen, V., Demoulin, N., & Delassus, P. V. (2021). Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131, 709-721. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.016>
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1338-1357. <https://doi.org/10.1002/smj.2286>
- United Nations - UN. (2022). *World population prospects 2022: summary of results*. https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf
- Vale. (2023). *Relato Integrado 2022*. <https://www.vale.com/en/web/esg/sustainability-reports>
- Vasconcelos, A. F. (2023). Organizational incivility: a conceptual framework. *Society and Business Review*, 18(3), 484-503. <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2022-0209>
- Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142. <https://doi.org/10.1108/09590550810853075>
- Welch, J., & Byrne, J. A. (2003). *Jack: Straight from the gut*. Business Plus.

- Zhao, X., & Mi, J. (2024). Firms' corporate social irresponsibility behaviors during interplay with consumers in evolutionary game models. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-9. 10.1057/s41599-024-02655-9
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Indicadores		Fonte
Imagem Corporativa (IMA)	IMA1	Sempre tive uma boa impressão da empresa em que trabalho.	(Nguyen & Leblanc, 2001)
	IMA2	A empresa em que trabalho tem uma boa imagem nas regiões em que atua.	
	IMA3	A empresa em que trabalho tem uma imagem melhor do que seus concorrentes.	
Apelo Emocional (EAP)	EAP1	Eu tenho bons sentimentos sobre a empresa em que trabalho.	(Fombrun et al., 2000)
	EAP2	Eu admiro e respeito a empresa em que trabalho.	
	EAP3	Eu confio na empresa em que trabalho.	
Liderança Inspiradora (INL)	INL1	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me encoraja a expressar minhas ideias e opiniões.	(Mitchell & Boyle, 2019)
	INL2	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos entusiasma com suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipe.	
	INL3	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa todos entusiasmados com as atribuições da equipe.	
	INL4	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me transmite os valores da empresa.	
	INL5	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.	

	INL6	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos faz acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipe.	
Orientação para o Valor (VO)	VO1	Um dos principais objetivos gerenciais na empresa em que trabalho é oferecer produtos/serviços de alto valor para os clientes e para a sociedade.	(Oliveira & Roth, 2012)
	VO2	Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.	
	VO3	Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.	
IRSC (Empregados e Fornecedores) (CSiR_EF)	CSiR_EF1	A empresa em que trabalho pressiona para baixo os preços dos fornecedores.	(Swaen et al., 2021)
	CSiR_EF2	A empresa em que trabalho contribui para a deterioração das condições de trabalho entre seus fornecedores.	
	CSiR_EF3	A empresa em que trabalho não assume um compromisso de longo prazo com seus fornecedores.	
	CSiR_EF4	A empresa em que trabalho impõe prazos excessivos de pagamento aos fornecedores.	
	CSiR_EF5	A empresa em que trabalho coloca seus funcionários sob forte pressão (por	

		exemplo, ritmo de trabalho intenso ou horários difíceis).	
	CSiR_EF6	A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos por meio da automação e otimização de processos.	
	CSiR_EF7	A empresa em que trabalho contribui para perda de empregos ao eliminar concorrentes de menor porte.	
IRSC (Meio Ambiente e Comunidades) (CSiR_MC)	CSiR_MC1	A empresa em que trabalho promove fornecedores não locais enquanto existem alternativas locais.	(Swaen et al., 2021)
	CSiR_MC2	A empresa em que trabalho enfraquece as pequenas empresas locais.	
	CSiR_MC3	A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental.	
	CSiR_MC4	A empresa em que trabalho vende produtos/serviços cuja produção de tais produtos/serviços prejudica o meio ambiente.	
	CSiR_MC5	A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.	
	CSiR_MC6	A empresa em que trabalho utiliza fornecedores nacionais e/ou internacionais sem se preocupar com a poluição que esses fornecedores geram.	
	CSiR_MC7	A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.	
	CSiR_MC8	A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Olá, esta pesquisa faz parte do Programa de Doutorado da FUCAPE Business School, com ênfase em estratégia e governança. Busca-se aqui as percepções de colaboradores de empresas de grande porte. Todas as informações coletadas são confidenciais e não identificam os respondentes (Lei 13.709/2018). Não há resposta certa ou errada, o objetivo é apenas conhecer a sua opinião. Para participar, basta responder completamente ao questionário, cuja duração é de, no máximo, 5 minutos. Preferencialmente, use o navegador "Google Chrome".

Obrigado, Claudio Marcio de Almeida, Msc.

A empresa que você trabalha ou presta serviços tem mais de 500 empregados?

1. Sim
2. Não

Instruções Adicionais

As afirmações abaixo irão capturar sua percepção da empresa em que você atua. Para responder as afirmações a seguir, considere a seguinte escala de concordância: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

Observação: Caso você atue como prestador de serviços, considere a empresa cliente em que você está atuando (Ex. Consultores, profissionais de gerenciamento e fiscalização).

Sempre tive uma boa impressão da empresa em que trabalho.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho tem uma boa imagem nas regiões em que atua.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho tem uma imagem melhor do que seus concorrentes.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente

4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Eu tenho bons sentimentos sobre a empresa em que trabalho.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Eu admiro e respeito a empresa em que trabalho.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Eu confio na empresa em que trabalho.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me encoraja a expressar minhas ideias e opiniões.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos entusiasma com suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipe.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa todos entusiasmados com as atribuições da equipe.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me transmite os valores da empresa.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos faz acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipe.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Um dos principais objetivos gerenciais na empresa em que trabalho é oferecer produtos/serviços de alto valor para os clientes e para a sociedade.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente

4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho pressiona para baixo os preços dos fornecedores.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho contribui para a deterioração das condições de trabalho entre seus fornecedores.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho não assume um compromisso de longo prazo com seus fornecedores.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho impõe prazos excessivos de pagamento aos fornecedores.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho coloca seus funcionários sob forte pressão (por exemplo, ritmo de trabalho intenso ou horários difíceis).

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos por meio da automação e otimização de processos.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho contribui para perda de empregos ao eliminar concorrentes de menor porte.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho promove fornecedores não locais enquanto existem alternativas locais.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho enfraquece as pequenas empresas locais.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente

3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho vende produtos/serviços cuja produção de tais produtos/serviços prejudica o meio ambiente.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho utiliza fornecedores nacionais e/ou internacionais sem se preocupar com a poluição que esses fornecedores geram.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Dados demográficos

Para finalizar, responda as questões para coleta de dados demográficos e gerais da empresa.

Qual seu sexo?

☐ Feminino

☐ Masculino

Qual sua escolaridade? *

☐ Ensino fundamental ou menos

☐ Ensino médio / técnico

☐ Superior (Graduação)

☐ Especialização latu sensu (Pós-graduação / MBA)

☐ Especialização stricto sensu (Mestrado / doutorado)

☐ Outro

Idade

☐ Até 20 anos

☐ Entre 20 e 30 anos

☐ Entre 30 e 40 anos

☐ Entre 40 e 50 anos

☐ Entre 50 e 60 anos

☐ Mais de 60 anos

Renda pessoal

☐ Até R\$ 5.000

☐ Entre R\$ 5.000 a R\$ 10.000

☐ Entre R\$ 10.000 e R\$ 15.000

☐ Entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000

☐ Maior de R\$ 20.000

Segmento em que atua no momento

☐ Mineração

☐ Siderurgia

☐ Petroquímica

- ☐ Construção civil
- ☐ Serviços Essenciais (Ex.: Telefonia/ Água/ Gás/ Energia)
- ☐ Logística
- ☐ Indústria automotiva
- ☐ Equipamentos industriais / Caldeiraria
- ☐ Papel e celulose
- ☐ Instituições financeiras
- ☐ Varejo
- ☐ Servidor público
- ☐ Outro

Tempo de empresa ou prestação de serviço no segmento atual.

- ☐ Até 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 20 anos
- ☐ Entre 20 e 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

Faturamento anual da empresa em que atua.

- ☐ Até R\$ 100 milhões
- ☐ Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões
- ☐ Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão
- ☐ Entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões
- ☐ Acima de 10 bilhões
- ☐ Não sei informar

Quantos colaboradores a empresa em que atua possui?

- ☐ Até 1.000 colaboradores
- ☐ Entre 1.000 e 20.000 colaboradores
- ☐ Entre 20.000 e 40.000 colaboradores
- ☐ Entre 40.000 e 60.000 colaboradores
- ☐ Acima de 60.000 colaboradores

☐ Não sei informar

A empresa em que atua é de capital aberto?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei informar

Qual ocupação você exerce no momento?

☐ Liderança

☐ Engenheiro (a)

☐ Analista

☐ Técnico

☐ Assistente, operador, mecânico(a) ou eletricitista

☐ Outro

Qual principal evento indesejado a empresa em que atua já esteve envolvida?

☐ Evento com impactos múltiplos (ambientais, sociais e reputacionais)

☐ Evento com impactos ambientais relevantes

☐ Evento atrelado a casos de corrupção

☐ Evento atrelado a divulgação de informações financeiras e contábeis inconsistentes

☐ Evento atrelado a degradação das condições de trabalho

☐ Outro evento

☐ Não tenho conhecimento sobre a ocorrência de evento indesejado

A empresa em que atua tem políticas de ESG (Ambientais, Sustentabilidade e Governança/Compliance)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não tenho conhecimento das políticas ESG

☐ Não sei o que é ESG

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (N=293)

Característica	Definição	Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	113	38,57%
	Masculino	180	61,43%
Escolaridade	Ensino fundamental ou menos	1	0,34%
	Ensino médio / técnico	17	5,80%
	Superior (Graduação)	42	14,33%
	Especialização latu sensu (Pós-graduação / MBA)	156	53,24%
	Especialização stricto sensu (Mestrado / doutorado)	77	26,28%
Idade	Até 20 anos	4	1,37%
	Entre 20 e 30 anos	24	8,19%
	Entre 30 e 40 anos	72	24,57%
	Entre 40 e 50 anos	118	40,27%
	Entre 50 e 60 anos	60	20,48%
	Mais de 60 anos	15	5,12%
Renda	Até R\$ 5.000	40	13,65%
	Entre R\$ 5.000 a R\$ 10.000	62	21,16%
	Entre R\$ 10.000 e R\$ 15.000	80	27,30%
	Entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000	53	18,09%
	Maior de R\$ 20.000	58	19,80%
Segmento	Mineração	121	41,30%

	Siderurgia	32	10,92%
	Petroquímica	5	1,71%
	Construção civil	6	2,05%
	Serviços Essenciais (Ex.: Telefonia/ Água/ Gás/ Energia)	13	4,44%
	Logística	9	3,07%
	Indústria automotiva	2	0,68%
	Equipamentos industriais / Caldeiraria	1	0,34%
	Papel e celulose	3	1,02%
	Instituições financeiras	10	3,41%
	Varejo	7	2,39%
	Servidor público	50	17,06%
	Outro	34	11,60%
Tempo de empresa ou prestação de serviço no segmento atual	Até 5 anos	88	30,03%
	Entre 5 e 10 anos	30	10,24%
	Entre 10 e 20 anos	100	34,13%
	Entre 20 e 30 anos	44	15,02%
	Mais de 30 anos	31	10,58%
Faturamento anual da empresa em que atua.	Até R\$ 100 milhões	11	3,75%
	Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões	16	5,46%
	Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão	9	3,07%

	Entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões	50	17,06%
	Acima de 10 bilhões	119	40,61%
	Não sei informar	88	30,03%
Quantos colaboradores a empresa em que atua possui?	Até 1.000 colaboradores	27	9,22%
	Entre 1.000 e 20.000 colaboradores	105	35,84%
	Entre 20.000 e 40.000 colaboradores	16	5,46%
	Entre 40.000 e 60.000 colaboradores	14	4,78%
	Acima de 60.000 colaboradores	101	34,47%
	Não sei informar	30	10,24%
A empresa em que atua é de capital aberto?	Sim	176	60,07%
	Não	86	29,35%
	Não sei informar	31	10,58%
Qual ocupação você exerce no momento?	Liderança	74	25,26%
	Engenheiro (a)	86	29,35%
	Analista	69	23,55%
	Técnico	13	4,44%
	Assistente, operador, mecânico(a) ou eletricista	12	4,10%
	Outro	39	13,31%
Qual principal evento indesejado a empresa em que atua já esteve envolvida?	Evento com impactos múltiplos (ambientais, sociais e reputacionais)	111	37,88%
	Evento com impactos ambientais relevantes	25	8,53%

	Evento atrelado à casos de corrupção	16	5,46%
	Evento atrelado a divulgação de informações financeiras e contábeis inconsistentes	4	1,37%
	Evento atrelado a degradação das condições de trabalho	9	3,07%
	Outro evento	14	4,78%
	Não tenho conhecimento sobre a ocorrência de evento indesejado	114	38,91%
A empresa em que atua tem políticas de ESG (Ambientais, Sustentabilidade e Governança/Compliance)?	Sim	241	82,25%
	Não	23	7,85%
	Não tenho conhecimento das políticas ESG	27	9,22%
	Não sei o que é ESG	2	0,68%

APÊNDICE D – VARIÁVEIS DE CONTROLE

Controles	Γ (Efeito)	p-valor
CAPTAB -> CSiR_EF	-0,047	0,463
CAPTAB -> IMA	-0,006	0,920
CAPTAB -> EAP	-0,061	0,369
CAPTAB -> CSiR_CM	-0,130	0,030 *
CAPTAB -> VO	-0,047	0,442
COLAB -> CSiR_EF	0,188	0,019 *
COLAB -> IMA	-0,035	0,621
COLAB -> EAP	-0,014	0,853
COLAB -> CSiR_CM	0,076	0,231
COLAB -> VO	-0,036	0,659
ESCO -> CSiR_EF	0,028	0,731
ESCO -> IMA	0,006	0,921
ESCO -> EAP	-0,029	0,655
ESCO -> CSiR_CM	-0,023	0,717
ESCO -> VO	-0,163	0,015 *
ESGPOL -> CSiR_EF	0,148	0,033 *
ESGPOL -> IMA	-0,264	0,000 **
ESGPOL -> EAP	-0,215	0,003 **
ESGPOL -> CSiR_CM	0,017	0,775
ESGPOL -> VO	-0,307	0,000 **
EVE_INDES -> CSiR_EF	0,540	0,132
EVE_INDES -> IMA	-0,774	0,116
EVE_INDES -> EAP	-0,810	0,104
EVE_INDES -> CSiR_CM	0,567	0,136
EVE_INDES -> VO	-0,284	0,262
FATU -> CSiR_EF	-0,095	0,157
FATU -> IMA	-0,005	0,927
FATU -> EAP	-0,052	0,326
FATU -> CSiR_CM	-0,032	0,531
FATU -> VO	-0,010	0,870
IDAD -> CSiR_EF	0,090	0,214
IDAD -> IMA	-0,030	0,643
IDAD -> EAP	0,013	0,854
IDAD -> CSiR_CM	-0,101	0,097
IDAD -> VO	0,018	0,809
OCUP -> CSiR_EF	0,002	0,993
OCUP -> IMA	-0,064	0,739
OCUP -> EAP	-0,174	0,540
OCUP -> CSiR_CM	0,453	0,362
OCUP -> VO	-0,057	0,774
REN -> CSiR_EF	-0,235	0,007 **
REN -> IMA	0,030	0,695
REN -> EAP	0,080	0,360
REN -> CSiR_CM	-0,051	0,496
REN -> VO	0,034	0,688
SEGM -> CSiR_EF	0,212	0,475
SEGM -> IMA	0,257	0,420
SEGM -> EAP	-0,521	0,070
SEGM -> CSiR_CM	-0,440	0,157
SEGM -> VO	0,077	0,846
SEXO -> CSiR_EF	-0,035	0,794
SEXO -> IMA	0,052	0,666
SEXO -> EAP	0,071	0,564
SEXO -> CSiR_CM	-0,251	0,018 *

SEXO -> VO	-0.239	0.049 *
TEMPEMP -> CSiR_EF	-0.033	0.639
TEMPEMP -> IMA	0.036	0.555
TEMPEMP -> EAP	-0.002	0.970
TEMPEMP -> CSiR_CM	-0.041	0.449
TEMPEMP -> VO	-0.027	0.679
IDAD -> CSiR_EF	0.090	0.214

Notas – COLAB – Número de colaboradores; REN – Renda pessoal; ESG – Políticas ESG; ESCOL – Nível de escolaridade; CAPTAB – Tipo de capital da empresa; IDAD – Idade; TEMPEMP – Tempo de empresa; SEGM – Tipo de segmento; OCUP – Ocupação atual; FATU – Faturamento anual da empresa; EVE_INDES – Ocorrência de evento indesejado; VO – Orientação para o valor; CSiR_EF – IRSC Empregados e Fornecedores; CSiR_CM – IRSC Comunidades e Meio Ambiente; IMA – Imagem corporativa; EAP – Apelo emocional. *p-valor<0,05 **p-valor<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

CAPÍTULO 4

IMPACTOS DA LIDERANÇA INSPIRADORA E DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE VALOR NA IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ANÁLISE CROSS-CULTURAL

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar o efeito da liderança inspiradora imediata na orientação para o valor, bem como os efeitos da liderança inspiradora imediata e da orientação para o valor na IRSC relacionada aos empregados e na IRSC relacionada ao meio ambiente, a partir das percepções de empregados de grandes empresas que atuam em distintos países, como Brasil, Portugal, Malásia, Inglaterra, França, Alemanha, Canadá e Hungria. Após a elaboração de um modelo estrutural que conectou os construtos, foi realizada uma pesquisa com os empregados do Brasil e de outros países, resultando 500 respondentes, sendo 301 do Brasil e 199 do exterior. As análises ocorreram mediante modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) e análises multigrupos (PLS-MGA). Os resultados indicam que não há diferenças estatisticamente significativas nas percepções dos empregados de grandes empresas no Brasil e no exterior, sugerindo que as diferenças culturais entre países não influenciam as percepções no contexto da IRSC. Ademais, independentemente do país de atuação, a liderança inspiradora imediata tende a influenciar positivamente a orientação para o valor e negativamente a IRSC relacionada aos empregados e ao meio ambiente, enquanto a orientação para o valor tende a reduzir a IRSC relacionada aos empregados. Portanto, esses achados sugerem que, em qualquer contexto cultural, estratégias de liderança inspiradora imediata e orientação para o valor podem ser eficazes para mitigar a IRSC, tanto em relação aos empregados quanto ao meio ambiente, favorecendo a responsabilidade social nas grandes empresas.

Palavras-chave: Liderança inspiradora; orientação para o valor; irresponsabilidade social corporativa (IRSC); cultura; cross-cultural.

1. INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios das grandes organizações é evitar a ocorrência de eventos de irresponsabilidade social corporativa (IRSC) (Abbasi et al, 2024a). A IRSC envolve ações que violam as expectativas da sociedade (Lange & Washburn, 2012) e causam danos significativos aos interesses de curto, médio ou longo prazo de diversos *stakeholders* (Chiu & Sharfman, 2018). Nas estratégias empresariais, há, equivocadamente, um consenso de que quanto maiores os investimentos e esforços direcionados à responsabilidade social corporativa (RSC), menor será a possibilidade de ocorrência de IRSC (Clark et al., 2022). Porém, há indicação de que o aumento em investimentos em RSC não minimiza a prevalência de ações socialmente irresponsáveis cometidas pelas empresas (Clark et al, 2022).

A IRSC é um fenômeno global inerente à atividade empresarial (Lin, 2024), cujo foco está na organização (Iborra & Riera, 2023). Ela está relacionada às decisões tomadas que visam maximizar os resultados, muitas vezes às custas dos interesses dos *stakeholders* ou dos sistemas envolvidos, como o meio ambiente, por exemplo (Armstrong, 1977). Com o avanço da tecnologia e dos mercados, muitas empresas atuam globalmente, em países com características culturais distintas, que podem influenciar o processo mental dos empregados em suas percepções relacionadas às práticas empresariais, inclusive a IRSC (Mainardes et al., 2019; Shim & Cho, 2022).

Nesse contexto, conhecer a cultura desses países favorece a resolução de dilemas, como a relação com empregados, clientes e o meio ambiente. A maneira como esses dilemas são abordados constitui uma das bases para a formulação das estratégias empresariais (Trompenaars, 1996). Dessa forma, para desenvolvimento das estratégias, inclusive de proposição de valor (Oliveira & Roth, 2012), é relevante

que sejam culturalmente adequadas, especialmente se houver percepções distintas e significativas entre os empregados de diferentes países. Caso contrário, uma estratégia global unificada poderia ser estabelecida (Hofstede, 2011).

Com relação à IRSC, apesar dos avanços, a compreensão ainda é limitada (Jain & Zaman, 2020; Zhao & Mi, 2024). Além disso, não foram encontrados estudos comparativos entre países distintos considerando a percepção de empregados de grandes empresas. Adicionalmente, as relações da liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor como antecedentes à IRSC são uma novidade da literatura. Assim, a análise comparativa entre empregados de países distintos, considerando as relações da liderança inspiradora imediata, orientação para o valor e a IRSC, preenche uma lacuna relevante para a evolução do conhecimento sobre a IRSC.

Dessa forma, esse estudo teve como objetivo analisar o efeito da liderança inspiradora imediata na orientação para o valor, bem como os efeitos da liderança inspiradora imediata e da orientação para o valor na IRSC relacionada aos empregados e na IRSC relacionada ao meio ambiente, a partir das percepções de empregados de grandes empresas que atuam em distintos países. Os países que foram campos de estudo da pesquisa foram: Brasil, Portugal, Malásia, Inglaterra, França, Alemanha, Canadá e Hungria.

A literatura sobre a IRSC aborda temas como as reações dos consumidores, as responsabilidades da alta liderança e os impactos às empresas, como perdas financeiras e de reputação. Essas abordagens diferem da pesquisa proposta (Abbasi et al., 2024a; Iborra & Riera, 2023; Swaen et al., 2021). Especificamente sobre os estudos comparativos no contexto da IRSC, foram encontradas abordagens entre

países que focaram nos padrões culturais e éticos dos consumidores (Shim & Cho, 2022), e entre as gerações Z e Y que atuam na mesma empresa (Abbasi et al., 2024b).

Esses pontos justificam teoricamente este estudo, que propõe um modelo inédito de relações sobre a IRSC. A inclusão da liderança imediata e da orientação para o valor como antecedentes da IRSC dos empregados e do meio ambiente, além da análise comparativa entre empregados do Brasil e de países com culturas distintas, amplia o conhecimento sobre a IRSC. Dessa forma, o estudo oferece uma compreensão abrangente dos novos fatores que influenciam a IRSC em diferentes contextos culturais e socioeconômicos.

Esta pesquisa pode ser útil para a prática com a proposição de novas recomendações organizacionais. Por exemplo, políticas customizadas para mitigar a IRSC podem ser necessárias quando se verificam diferenças significativas nas percepções dos empregados em países culturalmente distintos. Adicionalmente, podem ser sugeridas ações para a formação de líderes inspiradores e iniciativas de proposição de valor, como novas oportunidades de carreira para os empregados e gestão de riscos para evitar impactos ambientais.

Dada a abrangência da IRSC, este estudo abordou aspectos vivenciados pelos empregados de grandes empresas em países com culturas distintas (Lin, 2024). Esses elementos contemplam um dos *stakeholders* internos, como os próprios empregados, e externos, relacionados ao meio ambiente (Swaen et al., 2021). Além disso, foram consideradas a orientação para o valor, por sua relevância em estabelecer vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021), e a liderança inspiradora imediata, relevante na implementação de ações para propor para o valor e eliminar a IRSC (Ormiston & Wong, 2013).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As grandes empresas são mais suscetíveis à exposição devido à sua escala, visibilidade e presença relevante nas regiões onde atuam (Stäbler & Fischer, 2020). Independentemente do país ou segmento de mercado, eventos de IRSC provenientes de grandes empresas causam diversos danos às organizações, prejudicando o desempenho, afetando seus empregados e, em muitos casos, violando seus compromissos e responsabilidades corporativas (Abbasi et al., 2024b; Swaen et al., 2021). Exemplos recentes incluem o rompimento da barragem de Mariana, no Brasil, que causou mortes e devastação ambiental (Kang & Matsuoka, 2023), e as violações de condições de trabalho pela empresa de moda Boohoo, ocorridas no Reino Unido (Brammer & Surdu, 2021).

Dessa forma, é possível perceber que o gerenciamento tanto para prevenção quanto para lidar com a ocorrência da IRSC é uma atividade de elevada dificuldade (Vidal et al., 2024), especialmente em grandes empresas (Abbasi et al., 2024a). Nesse contexto, a liderança inspiradora se destaca devido à sua capacidade de mobilizar recursos, formar equipes coesas e disseminar genuinamente os valores da empresa (Mitchell & Boyle, 2019; Mazzarolo et al., 2021). Em empresas que operam em diversos países, as estratégias devem ser culturalmente adequadas, exigindo um entendimento das diferenças culturais para manter um padrão global de responsabilidade social corporativa (RSC) (Abbasi et al., 2024b). Já os empregados, independente do país em que estão inseridos, podem ser influenciados pela liderança inspiradora imediata e os valores propostos pela empresa, o que possibilita promover o engajamento na identificação e prevenção de práticas socialmente irresponsáveis (Kim & Rim, 2023; Li et al., 2019).

2.1 GESTÃO CULTURAL GLOBAL

A cultura consiste em um conjunto de normas e práticas que uma sociedade ou organização criou para resolver os desafios que enfrenta de forma contínua (Trompenaars & Woolliams, 2002). Ademais, a cultura molda coletivamente os pensamentos de membros de um grupo, diferenciando-os de outros (Hofstede, 2011). Assim, as empresas com atuação global são constantemente desafiadas a avaliar suas estratégias para contemplar a diversidade cultural entre países (Trompenaars, 1996). Entretanto, independentemente do país, os danos causados por eventos de IRSC, especialmente aqueles que afetam os empregados e o meio ambiente, podem gerar percepções e emoções semelhantes. Por exemplo, os empregados, devido à sua ligação emocional com a empresa, podem minimizar a gravidade dos impactos associados (Abbasi et al., 2024a; Halkos & Nomikos, 2021; Kolk, 2016; Lange & Washburn, 2012).

No Brasil, a abordagem cultural deve priorizar as relações interpessoais e a comunicação aberta, criando espaço para um diálogo transparente e genuíno (Santos, 2014). No que se refere à RSC, as práticas devem ser sensíveis às questões ambientais locais, de cumprimento às leis trabalhistas e de valorização dos empregados (Beuron et al., 2014). Em países asiáticos, como a Malásia, o respeito pelas tradições e questões religiosas é essencial. No entanto, os aspectos relacionados à RSC são semelhantes aos do Brasil, como as condições de trabalho, as oportunidades de carreira e a preocupação com os impactos ambientais, dado o crescimento industrial acelerado (Suki, 2016; Zanal et al., 2022). Já em Portugal, país europeu, os empregados primam pela estabilidade e equilíbrio entre o trabalho e vida

peçoal (Gallardo, 2010), além de valorizarem as práticas de RSC voltadas para a sustentabilidade e bem-estar social (Abreu et al., 2005).

2.2 LIDERANÇA INSPIRADORA IMEDIATA

A liderança inspiradora tem seu conceito fundamentado na capacidade do líder de transmitir a visão da empresa de maneira autêntica, proporcionando inspiração, motivação e significado (Mitchell & Boyle, 2019). Os líderes inspiradores possuem visão ampla e metas ambiciosas, conquistando respeito e incentivando o envolvimento dos seus subordinados. Assim, os resultados positivos são ampliados, como o maior engajamento e comprometimento dos subordinados, aumento da produtividade, satisfação e lealdade (Salas et al., 2020). Isso contribui para um ambiente organizacional mais colaborativo, coeso, seguro e alinhado aos valores propostos pela empresa (Joshi et al., 2009).

O líder inspirador imediato compartilha as características da liderança inspiradora, mas, diferente da alta liderança, ele é responsável por desdobrar e implementar as macro estratégias nas rotinas diárias da organização, e como é mais próximo dos empregados, sua comunicação é direta e fluida (Li & Xing, 2021). No contexto da IRSC, o líder inspirador imediata tem a capacidade de identificar os problemas, reforçar os valores da empresa por meio de ações eficazes, garantir que as preocupações dos empregados sejam ouvidas e implementar as iniciativas que atendam às expectativas dos *stakeholders* da empresa (Kim et al., 2014; Mitchell & Boyle, 2019; Swaen et al., 2021).

2.3 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR

A orientação estratégica para o valor avalia o compromisso da empresa com a produtividade, a oferta de valor elevado aos *stakeholders* e a eficiência nos custos de seus produtos ou serviços (Oliveira & Roth, 2012). No contexto da IRSC, especialmente em relação aos empregados e ao meio ambiente (Swaen et al., 2021), a proposição de valor se torna um dos principais pilares organizacionais. Isso devido a contribuição para a obtenção de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021), ao priorizar o bem-estar dos empregados e adotar práticas ambientais responsáveis, que favorece a minimizar os riscos de ocorrência de eventos relacionados à IRSC (Li et al., 2019; Spiliopoulou & Witcomb, 2023).

A eficácia da orientação estratégica para o valor depende, em grande parte, da presença de uma liderança inspiradora, já que esses líderes são capazes de transmitir de forma genuína os valores propostos pela empresa (Mitchell & Boyle, 2019). Embora a percepção dos empregados possa variar em diferentes ambientes culturais (Hofstede, 2011; Trompenaars, 1996), no que se refere à liderança inspiradora, que se preocupa com o bem-estar dos subordinados (Joshi et al., 2009), e a orientação para o valor, que promove ambientes sem desperdício e focados em atividades que agregam alto valor para os *stakeholders* (Oliveira & Roth, 2012), tendem a ser percebidas de maneira semelhante pelos empregados, independentemente do contexto cultural em que estão inseridos (Peltokorpi et al., 2015).

Dessa forma, considerando que o sucesso da estratégia de proposição de valor está associado à atuação e presença da liderança inspiradora imediata, é plausível sugerir que ela exerce impacto significativo na orientação para o valor, sob a

perspectiva dos empregados de grandes empresas, independentemente do país em que estejam inseridos. Com base nisso, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: Independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, a liderança inspiradora imediata influencia positivamente a orientação para o valor.

2.3 IRSC - EMPREGADOS

Esse construto tem como objetivo mensurar em que medida as ações corporativas em relação aos empregados são percebidas como socialmente irresponsáveis e avaliar se as práticas da organização no trato com eles divergem das expectativas associadas à RSC (Swaen et al., 2021). A IRSC que afeta os empregados de grandes empresas está ligada à pressão excessiva por resultados, à perda de empregos devido a fusões ou eliminação de concorrentes, e às condições de trabalho inadequadas (Wagner et al., 2008).

Mesmo em países culturalmente distintos, como Malásia, Portugal e Brasil, comportamentos socialmente irresponsáveis podem ser percebidos com intensidade similar pelos empregados (Beuron et al., 2014; Gallardo, 2010; Suki, 2016; Zanal et al., 2022). Isso se deve ao fato de que essas práticas empresariais podem comprometer a dignidade humana e os direitos fundamentais dos empregados, como a segurança, o bem-estar e o respeito, valores universais que transcendem diferenças culturais (Cheruiyot & Maru, 2014). Nesse cenário, seja qual for o país em que o empregado atue, a presença eficaz do líder inspirador imediato pode evitar que ações socialmente irresponsáveis sejam cometidas pelas empresas (Li & Xing, 2021). Ao promover um ambiente que respeite os valores organizacionais, com práticas que

garantam a integridade, segurança e dignidade dos empregados, esse tipo de IRSC pode ser eliminada (Joshi et al., 2009; Mitchell & Boyle, 2019).

Portanto, se a mitigação de ações irresponsáveis que afetem os empregados estiver associada à presença do líder inspirador imediato, em qualquer que seja o país de atuação, é possível sugerir que essa liderança exerce um efeito significativo para mitigar a IRSC relacionada aos empregados. Com base nisso, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: Independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, a liderança inspiradora imediata influencia negativamente a IRSC relacionada aos empregados.

Há um consenso de que as atividades empresariais devem gerar valor (Donaldson & Walsh, 2015). Para alcançá-lo, as grandes empresas precisam orientar suas estratégias não apenas para os acionistas, mas também para os empregados e a sociedade em geral, baseando-se em políticas de RSC (Abbasi et al., 2024b; Oliveira & Roth, 2012). A orientação para o valor deve estar consolidada nas práticas organizacionais que não apenas visam vantagem competitiva, mas que promovem melhorias nas condições sociais em que a empresa opera, incluindo o bem-estar de seus próprios empregados (Mazzarolo et al., 2021; Porter & Kramer, 2019). Ademais, as responsabilidades sociais e os valores propostos transcendem as diferenças culturais, sugerindo que certos valores, especialmente os relacionados aos empregados, são universalmente compartilhados e podem ser aplicados em diversos contextos culturais (Donaldson & Walsh, 2015).

Dessa forma, considerando que a orientação estratégica para o valor está associada ao maior engajamento dos empregados devido ao tratamento ético e

respeitoso oferecido pela empresa, é possível sugerir que, mesmo em contextos culturais distintos, essa abordagem colabore para evitar a IRSC relacionada aos empregados. Portanto, é possível formular a seguinte hipótese:

H3: Independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, a orientação para o valor influencia negativamente a IRSC relacionada aos empregados.

2.5 IRSC – MEIO AMBIENTE

Esse construto está conectado aos *stakeholders* externos da organização, e busca captar as percepções que os empregados de grandes empresas têm sobre se a maneira como a organização interage com o meio ambiente é socialmente irresponsável (Swaen et al., 2021). As atividades empresariais que causam danos ao meio ambiente, especialmente em eventos de grande impacto, influenciam as emoções dos empregados (Kang & Matsuoka, 2023; Vasconcelos, 2023). Esses sentimentos, como angústia e perplexidade, podem ser semelhantes, apesar das diferenças entre países, uma vez que a IRSC frustra expectativas e descumpre os contratos firmados, gerando indignação e frustração que ultrapassam as fronteiras culturais (Abbasi et al., 2024a; Lange & Washburn, 2012).

Em um cenário de IRSC relacionada ao meio ambiente, se destaca a figura do líder inspirador imediato, que ao promover uma cultura voltada para a sustentabilidade, favorece a implementação de práticas de prevenção que identificam potenciais riscos de impactos ambientais, cujos danos podem ser de difícil reparação, afetar o desempenho financeiro e até paralisar as operações (Chiu & Sharfman, 2018; Joshi et al., 2009; Kim et al., 2014; Rocha & d'Angelo, 2023). Assim, considerando

que eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente afetam a percepção dos empregados de grandes empresas, e que a liderança inspiradora imediata está associada à eficácia em sustentabilidade, é possível sugerir que essa liderança contribua para a prevenção desse tipo de IRSC, independentemente das diferenças culturais entre países. Portanto, é possível formular a seguinte hipótese:

H4: Independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, a liderança inspiradora imediata influencia negativamente a IRSC relacionada ao meio ambiente.

Um dos pilares da orientação para o valor está na capacidade das empresas de oferecer produtos e serviços de alto valor, tanto para os clientes quanto para a sociedade (Oliveira & Roth, 2012). Com o aumento das preocupações ambientais, as organizações priorizam a proposição de valor sustentável ao meio ambiente em que operam (Li et al., 2019). Portanto, compreender os valores e crenças que moldam as percepções dos empregados e da sociedade sobre impactos ambientais pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021).

No âmbito da IRSC relacionada ao meio ambiente, destacam-se os danos provocados pela poluição, seja por resíduos sólidos ou líquidos, consumo excessivo de energia ou emissão de partículas na atmosfera (Swaen et al., 2021; Wagner et al., 2008). A orientação para o valor é uma variável relevante nas estratégias empresariais, pois pode influenciar a adoção de práticas ambientalmente responsáveis ao alinhar o comportamento organizacional a uma cultura de respeito e valorização do meio ambiente (Li et al., 2019; Soye, 2012). Então, se a IRSC relacionada ao meio ambiente pode ser evitada pela implementação da orientação estratégica para o valor, é plausível sugerir que essa abordagem tenha um impacto

significativo na eliminação desse tipo de IRSC, independentemente do país ou das diferenças culturais. Assim, pode-se formular a seguinte hipótese:

H5: Independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, a orientação para o valor influencia negativamente a IRSC relacionada ao meio ambiente.

2.6 MODELO PROPOSTO

Após a definição dos objetivos de pesquisa, revisão da literatura e proposição das hipóteses, desenvolveu-se o modelo apresentado na Figura 1. O intuito é comparar as percepções de empregados de grandes empresas em relação à IRSC em diferentes contextos culturais, incluindo países como Brasil, Malásia e Portugal, entre outros.

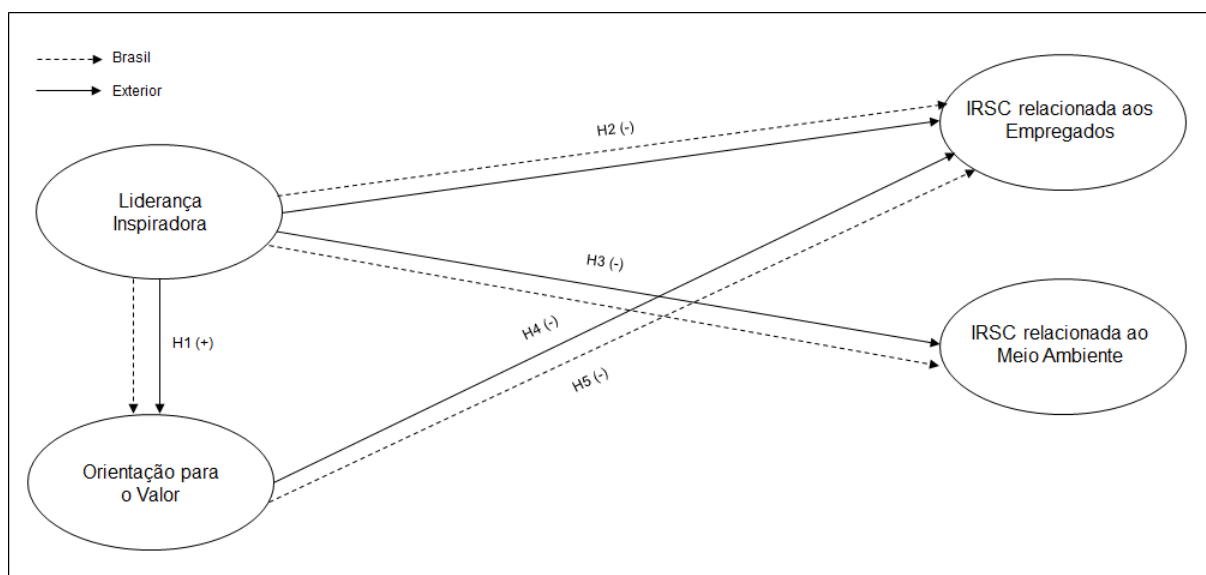


Figura1: Modelo proposto.
Fonte: Elaboração própria.

A abordagem original e inovadora, inclui dois construtos centrais na gestão empresarial, que são responsáveis tanto pela implementação das estratégias

organizacionais quanto pela proposição de valor e diferenciação competitiva (Chiu & Sharfman, 2018; Mazzarolo et al., 2021). Os outros dois construtos abordam os *stakeholders* internos, como os empregados, e os externos, como o meio ambiente, em relação à IRSC (Boehmer & Harrison, 2022; Kang & Matsuoka, 2023; Swaen et al., 2021).

O modelo apresenta cinco relações entre a liderança inspiradora imediata, a orientação para o valor, a IRSC relacionada aos empregados e a IRSC relacionada ao meio ambiente, as quais foram comparadas entre empregados de diferentes países. Assim, é sugerido que a presença de uma liderança inspiradora imediata facilita a implementação da orientação estratégica para o valor, e que ambas podem diminuir a ocorrência de eventos de IRSC, tanto em relação aos empregados quanto ao meio ambiente. Além disso, se a IRSC relacionada aos empregados e ao meio ambiente pode provocar impressões e sentimentos análogos em empregados de diferentes países, então, independentemente das variações culturais, os danos causados pelas ações socialmente irresponsáveis podem ser percebidos de maneira similar pelos empregados de empresas de grande porte.

3. METODOLOGIA

Visando cumprir o objetivo deste estudo, foi utilizada uma metodologia quantitativa, descritiva, dados primários e corte transversal. O campo de estudo foi composto por empresas com mais de 500 empregados e a população-alvo contemplou os empregados dessas empresas, independentemente do país em que trabalham. Embora a classificação de grande porte possa variar entre países, a uniformidade das características da amostra em relação ao número de empregados

foi mantida de acordo com a classificação brasileira (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2020; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2013). Essas empresas foram escolhidas como campo de estudo pois as influências sobre os ambientes em que atuam são mais impactantes em comparação com as pequenas empresas (Stäbler & Fischer, 2020; Vasconcelos, 2023).

A coleta dos dados foi realizada por acessibilidade, utilizando um método de amostragem não probabilístico. Esse método foi empregado devido ao desconhecimento do tamanho exato da população-alvo deste estudo. Assim, buscou-se alcançar a maior quantidade possível de respondentes. Foram aplicados questionários estruturados e adaptados para cada público-alvo, sendo um para o Brasil, um para Portugal, um para a Malásia, e um em inglês para outros países. Todos os questionários foram adaptados para as línguas nativas por profissionais e empresas especializadas. O construto de liderança inspiradora imediata foi avaliado com base em seis itens derivados da escala de Mitchell e Boyle (2019). Por sua vez, o construto da orientação para o valor foi mensurado com três itens adaptados do estudo de Oliveira e Roth (2012). Os construtos da IRSC foram adaptados da escala de Swaen et al. (2021), sendo a IRSC relacionada aos empregados medida por meio de três itens e a IRSC relacionada ao meio ambiente com seis itens. Os detalhes dos construtos utilizados neste estudo se apresentam no Apêndice A.

Todos os questionários foram compostos por três partes e estão apresentados no Apêndice B. A primeira tinha a finalidade de controlar a população-alvo, com duas perguntas iniciais: "Em que país você atua?" e "A empresa onde você trabalha ou presta serviços possui mais de 500 empregados?". Caso a resposta fosse "não", a

participação na pesquisa era encerrada. A parte seguinte incluía 19 afirmações relacionadas aos construtos pesquisados. Todas as afirmações foram acompanhadas de uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"). Por fim, na terceira parte, foram apresentadas doze perguntas para obter dados sociodemográficos dos respondentes. Os questionários foram aplicados entre julho de 2023 e fevereiro de 2024 no Brasil e obtidas 301 respostas válidas. Em seguida, de fevereiro a agosto de 2024, os questionários foram distribuídos para Portugal, Malásia e em outros países (Inglaterra, França, Alemanha, Canadá e Hungria), sendo obtidas 199 respostas. Foram realizados pré-testes e, não havendo inconsistências, a distribuição foi realizada por e-mail, mensagens instantâneas e mídias sociais.

A amostra no Brasil foi caracterizada por 62% de homens e 65% de respondentes entre 30 e 50 anos. Em termos de escolaridade, 80% possuíam pós-graduação. Quanto à renda, 66% ganhavam mais de R\$ 10.000. No que diz respeito ao setor de atuação, 55% trabalhavam em indústrias como mineração, siderurgia ou petroquímica. Em relação ao tempo de serviço, 60% estavam há mais de 20 anos na mesma organização. A maioria (58%) atuava em empresas com faturamento superior a R\$ 1 bilhão, sendo que 46% trabalhavam em empresas com mais de 20 mil empregados e 36% em empresas com até 20 mil empregados. No que se refere à posição ocupada, 75% eram empregados sem cargo de liderança. Além disso, 60% estavam em empresas de capital aberto. Em relação à IRSC, 62% relataram ter vivenciado eventos indesejados, com 39% enfrentando múltiplos impactos. Por fim, 83% trabalhavam em empresas com políticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*).

A amostra dos empregados fora do Brasil foi de 58% de respondentes de Portugal, 31% da Malásia e 11% de outros países, como Inglaterra, França, Alemanha e Canadá. Do total, 56% eram homens e 60% tinham entre 30 e 50 anos. Em relação à escolaridade, 89% possuíam graduação ou pós-graduação. Quanto à renda, 56% ganhavam até USD 2.000. No que diz respeito ao setor de atuação, 39% trabalhavam em indústrias como mineração, siderurgia ou petroquímica e 40% em outros segmentos. Sobre o tempo de serviço, 65% estavam na empresa há até 10 anos. Em relação ao faturamento, 71% atuavam em empresas que faturam mais de USD 100 milhões. Quanto ao porte, 41% trabalhavam em empresas com até 1 mil empregados, enquanto 32% estavam em empresas com mais de 20 mil empregados. A maioria, 75%, era de empregados sem cargo de liderança, e 43% atuavam em empresas com capital aberto e 38% sem capital aberto. Em relação a eventos indesejados relacionados à IRSC, 54% não os vivenciaram e 26% declararam terem vivenciado eventos com múltiplos danos. Por fim, 67% trabalhavam em empresas com políticas de ESG.

Os detalhes das amostras podem ser consultados nos Apêndices C e D. As amostras foram consideradas adequadas, pois os participantes eram empregados de grandes empresas, nas quais eventos significativos de IRSC são mais comuns (Rocha & d'Angelo, 2023). As características demográficas indicam que muitos trabalhavam em empresas de alto faturamento, que geralmente têm investimentos em RSC (Waddock & Graves, 1997). A maioria também indicou que suas empresas possuíam políticas de ESG. Além disso, uma parte significativa atuava no setor industrial, conhecido por gerar impactos ambientais e sociais mais intensos (Vasconcelos, 2023). A elevada escolaridade, a renda pessoal e a proporção entre líderes e

empregados comuns, características típicas de grandes empresas, estão alinhadas com os dados apresentados em relatórios como o Relato Integrado da Vale (Vale, 2024), da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2022) e do Sistema de Indicadores Sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022).

Para mitigar qualquer viés, a conformidade da amostra foi avaliada por meio da análise de variância do método comum (CMV) e do viés do método comum (CMB). Foram adotadas as medidas sugeridas por Fuller et al. (2016), como a utilização de construtos validados anteriormente para evitar respostas socialmente desejáveis (Mitchell & Boyle, 2019; Oliveira & Roth, 2012; Swaen et al., 2021). Além disso, o anonimato e a confidencialidade das respostas dos participantes foram assegurados. O teste do fator único de Harman, recomendado para estudos transversais e de autorrelato (Fuller et al., 2016), não indicou a presença de CMV. A análise revelou que 67,8% da variância total foi explicada por quatro fatores com autovalores superiores a 1, enquanto 29,3% da variância estava concentrada em um único fator. Isso indica que o modelo proposto é sustentado por múltiplos construtos, ao invés de uma única medida, permitindo uma avaliação robusta do modelo estrutural.

Para as análises, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM) com estimativa por mínimos quadrados parciais (PLS). O modelo de mensuração foi submetido à Análise de Componentes Confirmatória (ACC) (Hair et al., 2020). A validade convergente e a consistência interna foram verificadas por meio das cargas fatoriais, do alfa de Cronbach ($C.\alpha$), da correlação de Spearman (ρ_a), da confiabilidade composta (CC) e da variância média extraída (AVE) (Hair et al., 2019).

A validade discriminante foi avaliada pelo índice HTMT (*Heterotrait-monotrait ratio of correlations*) de Henseler et al. (2015).

Por fim, o modelo estrutural foi avaliado de acordo com as recomendações de Hair et al. (2019), que incluem o coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2), o tamanho do efeito (f^2), a potência do efeito (q^2) e a multicolinearidade (VIF) dos indicadores e construtos. No teste de hipóteses, foram analisados os efeitos e significância das relações entre os construtos. Além disso, foi verificada a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os coeficientes de caminho, dependendo do grupo relacionado ao país em que o empregado atuava (Brasil ou outros países), por meio da análise de multigrupos (PLS-MGA *Multigroup Analysis*) e análise *Bootstrap* MGA (Henseler, 2012; Henseler et al., 2016; Sarstedt et al. 2011).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De maneira a permitir a avaliação do modelo estrutural proposto, inicialmente as amostras foram agrupadas, contemplando os empregados de grandes empresas do Brasil com 301 respostas válidas, e a de outros países, com 199 respostas válidas. Assim sendo, 500 observações compuseram a amostra final desta pesquisa.

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A validação do modelo de mensuração foi realizada por meio da ACC, verificando se as cargas fatoriais dos indicadores eram iguais ou superiores a 0,708, o que evidencia que um indicador explica adequadamente o construto ao qual pertence (Hair et al., 2019). Os indicadores CSiR_MA4 e CSiR_MA6 apresentaram cargas fatoriais de 0,647 e 0,673, respectivamente, ou seja, abaixo do esperado, e

foram removidos do modelo. Os demais indicadores foram mantidos com cargas fatoriais obtidas entre 0,709 e 0,906. Na sequência, a consistência interna foi analisada e todos os critérios atenderam aos valores aceitáveis (entre 0,700 e 0,950), apresentando os seguintes resultados: o $C.\alpha$ variou de 0,705 a 0,934; a ρ_a variou de 0,705 a 0,934; e a CC variou de 0,834 a 0,948. A validade convergente foi avaliada pela AVE, com valores variando de 0,626 a 0,752, todos superiores a 0,5 (Hair et al., 2019). Os resultados apresentados na Tabela 1 indicam que o modelo possui consistência interna e validade convergente adequadas.

TABELA 1: INDICADORES DE CONSISTÊNCIA INTERNA E VALIDADE CONVERGENTE

Construtos	Indicadores	Carga Fatorial
Liderança Inspiradora (INL) $C.\alpha$:0,934 ρ_a :0,934 CC:0,948 AVE:0,752	INL1-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me encoraja a expressar minhas ideias e opiniões.	0,862
	INL2-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos entusiasma com suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipe.	0,906
	INL3-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa todos entusiasmados com as atribuições da equipe.	0,868
	INL4-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me transmite os valores da empresa.	0,813
	INL5-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.	0,874
	INL6-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos faz acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipe.	0,877
Orientação para o Valor (VO) $C.\alpha$:0,727 ρ_a :0,729 CC:0,846 AVE:0,648	VO1-Um dos principais objetivos gerenciais na empresa em que trabalho é oferecer produtos/serviços de alto valor para os clientes e para a sociedade.	0,772
	VO2-Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.	0,799
	VO3-Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.	0,841
IRSC Empregados (CSiR_E) $C.\alpha$:0,705 ρ_a :0,705 CC:0,834 AVE:0,626	CSiR_E1-A empresa em que trabalho coloca seus funcionários sob forte pressão (por exemplo, ritmo de trabalho intenso ou horários difíceis).	0,877
	CSiR_E2-A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos por meio da automação e otimização de processos.	0,714
	CSiR_E3-A empresa em que trabalho contribui para perda de empregos ao eliminar concorrentes de menor porte.	0,709
IRSC Meio Ambiente (CSiR_MA) $C.\alpha$:0,848	CSiR_MA1-A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental.	0,868
	CSiR_MA2-A empresa em que trabalho vende produtos/serviços cuja produção de tais produtos/serviços prejudica o meio ambiente.	0,841

Rho_A:0,870	CSiR_MA3-A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.	0,852
CC:0,898	CSiR_MA4-A empresa em que trabalho utiliza fornecedores nacionais e/ou internacionais sem se preocupar com a poluição que esses fornecedores geram.	Excluída
AVE:0,688	CSiR_MA5-A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.	0,744
	CSiR_MA6-A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).	Excluída

Fonte: Dados da pesquisa. Notas: C.α – Alfa de Cronbach; Rho_A – Correlação de Spearman; CC – Confiabilidade Composta; AVE – Variância Média Extraída.

A validade discriminante foi analisada utilizando o critério HTMT (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015). Os valores esperados devem ser menores que 0,85. Conforme apresentado na Tabela 2, os resultados variaram entre 0,079 e 0,571, todos com valores dentro do esperado. Isso indica validade discriminante, pois mostra que os construtos são únicos e empiricamente distintos dos demais construtos apresentados no modelo estrutural (Hair et al., 2019).

TABELA 2: VALIDADE DISCRIMINANTE – HTMT

Construtos	CSiR_E	CSiR_MA	INL	VO
CSiR_E				
CSiR_MA	0.571			
INL	0.294	0,120		
VO	0.329	0,079	0,524	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Legenda: CSiR_E – IRSC Empregados; CSiR_MA – IRSC Meio ambiente; INL – Liderança inspiradora; VO – Orientação para o valor

4.2 MODELO ESTRUTURAL

Para avaliar o modelo estrutural foi utilizada a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) com estimação pela técnica dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). O procedimento de *bootstrapping* a partir da geração de 5.000 subamostras para verificar a significância estatística das relações entre os construtos do modelo foi adotado (Hair et al., 2020). Os resultados são apresentados na Figura 2.

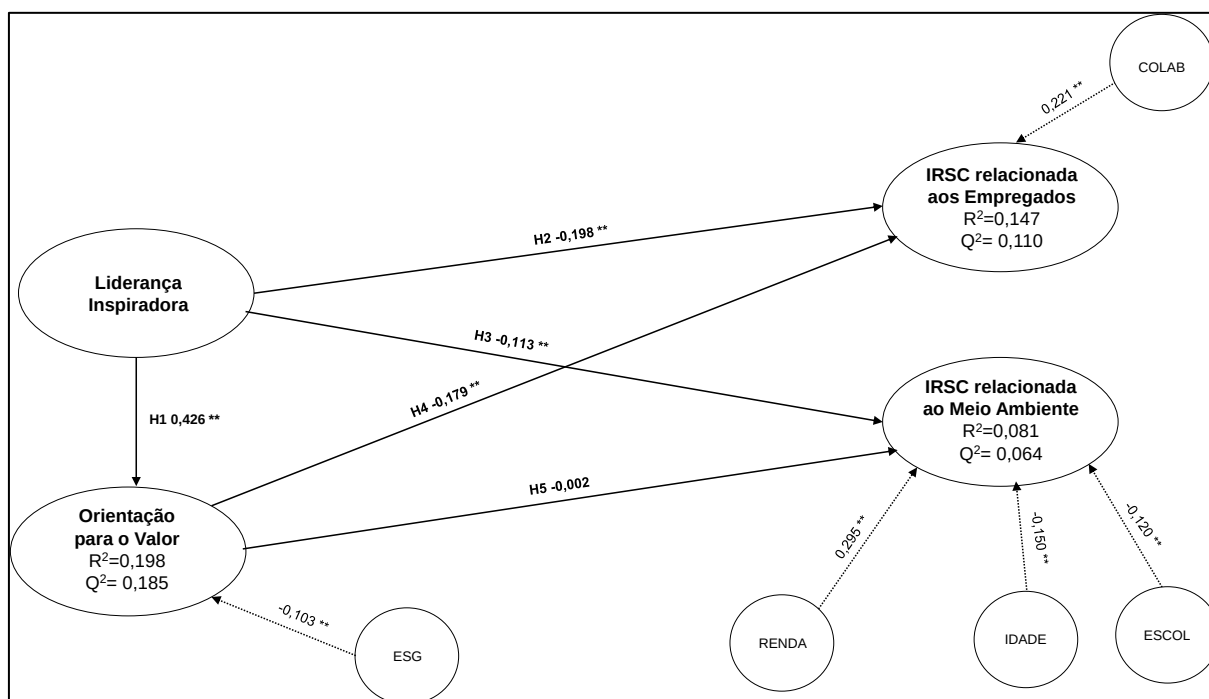


Figura 2 – Diagrama de caminhos.

Nota: *p-valor<0,05 **p-valor<0,01. R^2 – Coeficiente de determinação. Q^2 – Relevância preditiva.

Legenda: COLAB – Número de empregados; RENDA – Renda pessoal; ESG – Políticas ESG; ESCOL – Nível de escolaridade; IDADE – Idade do empregado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, foram verificados os efeitos das variáveis de controle nos construtos endógenos orientação para o valor, IRSC relacionada aos empregados e IRSC relacionada ao meio ambiente. As variáveis de controle foram: sexo; escolaridade; idade; renda; segmento; tempo de empresa; faturamento anual da empresa; número de empregados; tipo de capital; ocupação do empregado; se já ocorreu evento de IRSC na empresa; se a empresa possui políticas ESG. Dessa forma, verificou-se significância nas seguintes relações: No construto orientação para o valor, políticas ESG; no construto IRSC relacionada aos empregados, número de empregados; e para o construto IRSC relacionada ao meio ambiente, renda, idade e escolaridade. As demais variáveis de controle não apresentaram relações significativas e foram excluídas das análises subsequentes, conforme Apêndice E.

Em seguida, realizou-se a avaliação das relações entre os construtos sem considerar as variáveis de controle. As seguintes relações foram significativas: a liderança inspiradora com a orientação para o valor; a liderança inspiradora com a IRSC relacionada aos empregados; a liderança inspiradora com a IRSC relacionada ao meio ambiente; e a orientação para o valor com a IRSC relacionada aos empregados. A relação entre a orientação para o valor e a IRSC relacionada ao meio ambiente não foi significativa. Por fim, uma nova avaliação das relações entre os construtos foi realizada, considerando a inclusão das variáveis de controle com significância obtidas no primeiro procedimento. Os resultados obtidos foram idênticos à avaliação sem as variáveis de controle. Os resultados dessas análises estão apresentados na Tabela 3.

Nos efeitos indiretos, foi encontrada significância estatística apenas na relação entre a liderança inspiradora e a IRSC relacionada aos empregados, por meio da orientação para o valor. Quanto às variáveis de controle, todas as relações apresentaram significância estatística nas suas relações com os construtos endógenos. Esses resultados também se encontram na Tabela 3.

TABELA 3: RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES SEM E COM VARIÁVEIS DE CONTROLE

Efeitos Diretos	Resultados sem Controle		Resultados com Controle		f ²	q ²
	β (Efeito)	p-valor	β (Efeito)	p-valor		
INL → VO	0,434	0,000 **	0,426	0,000 **	0,225	0,001
INL → CSiR_E	-0,200	0,000 **	-0,198	0,000 **	0,037	0,001
INL → CSiR_MA	-0,110	0,000 **	-0,113	0,000 **	0,011	0,001
VO → CSiR_E	-0,188	0,000 **	-0,179	0,000 **	0,031	0,023
VO → CSiR_MA	-0,007	0,917	-0,002	0,973	0,000	0,002
Efeitos Indiretos						
INL → VO → CSiR_E	-0,082	0,000 **	-0,076	0,001 **		
INL → VO → CSiR_MA	-0,003	0,918	-0,001	0,974		
Variáveis de Controle						
REN → CSiR_MA			0,295	0,000 **		
COLAB → CSiR_E			0,221	0,000 **		
ESCOL → CSiR_MA			-0,120	0,016 *		
ESGPOL → VO			-0,103	0,036 *		

IDADE → CSiR_MA			-0,150	0,003 **		
-----------------	--	--	--------	----------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa

Legendas: INL – Liderança inspiradora; VO – Orientação para o valor; CSiR_E – IRSC relacionada aos empregados; CSiR_MA – IRSC relacionada ao meio ambiente; REN – Renda pessoal; COLAB – Número de empregados; ESCOL – Nível de escolaridade; ESGPOL – Políticas ESG; IDADE – Idade do empregado. *p-valor<0,05 **p-valor<0,01.

O último procedimento de avaliação visa verificar a qualidade de ajuste do modelo estrutural. Assim, foram examinados o coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2) e a colinearidade dos indicadores, medida pelo Fator de Inflação da Variância (VIF). Para a análise de multicolinearidade, os resultados esperados são VIF abaixo de 5 para os indicadores e abaixo de 3 para os construtos. Os indicadores apresentaram VIF variando de 1,187 a 4,184, enquanto os construtos variaram de 1,006 a 1,238. Esses resultados indicam que o modelo estrutural não apresenta problemas de multicolinearidade.

O coeficiente de determinação (R^2) indica o poder explicativo do modelo, variando de 0 a 1. Valores de 0,25, 0,50 e 0,75 indicam, respectivamente, poder explicativo fraco, moderado e substancial (Hair et al., 2019). Os resultados obtidos foram: 0,198 para orientação para o valor, 0,147 para a IRSC relacionada aos empregados, e 0,081 para a IRSC relacionada ao meio ambiente. Já a relevância preditiva (Q^2) é considerada significativa para valores acima de 0, sendo especialmente relevante quando superiores a 0,25 (relevância média) e 0,50 (relevância alta). Os valores de Q^2 obtidos foram: 0,185 para orientação para o valor, 0,110 para a IRSC relacionada aos empregados, e 0,064 para a IRSC relacionada ao meio ambiente. Embora esses resultados de R^2 e Q^2 possam indicar baixo poder explicativo e preditivo, eles são significativos. De acordo com Hair et al. (2019), é essencial levar em conta as características da amostra, especialmente em estudos de percepções, que tendem a apresentar valores mais baixos devido à complexidade das interações humanas. Os resultados estão apresentados na Figura 2.

Foram avaliados os indicadores de tamanho do efeito (f^2) e de potência preditiva (q^2), que medem, respectivamente, o impacto da remoção de um construto preditor no valor de R^2 de um construto endógeno e a relevância preditiva de um construto exógeno sobre um endógeno. Ambos podem variar entre 0,02, 0,15 e 0,35, correspondendo a efeitos pequenos, médios e grandes (Hair et al., 2019). Os valores de f^2 variaram de 0,000 a 0,225, indicando efeitos pequenos e médios, enquanto os de q^2 variaram de 0,001 a 0,023, apontando uma força preditiva pequena. Esses resultados estão na Tabela 3.

4.3 TESTE DE HIPÓTESES

O teste das hipóteses deste estudo foi realizado comparando empregados de grandes empresas no Brasil com outros países agrupados em um bloco de países do exterior, nomeadamente Portugal, Malásia, Inglaterra, França, Alemanha, Canadá e Hungria. Foram verificadas possíveis diferenças estatísticas entre os coeficientes de caminho de cada grupo de dados utilizando a análise multigrupos (MGA) (Matthews, 2017). Duas abordagens foram adotadas para confirmar os resultados: *Permutation* MGA (Chin & Dibbern, 2010) e *Bootstrap* MGA (Sarstedt et al., 2011).

O procedimento de permutação (*Permutation* MGA) efetua um teste entre dois grupos de dados predefinidos para verificar diferenças estatisticamente significativas em suas estimativas, além de suportar a análise de invariância, MICOM (*Measurement Invariance of Composite Models*) (Chin & Dibbern, 2010; Henseler et al., 2016). A análise *Bootstrap* MGA também determina as possíveis diferenças estatisticamente significativas em estimativas específicas de grupo, porém os resultados são consolidados após a realização de cálculos de intervalos de confiança

corrigidos por viés, análise multigrupos por meio da técnica de *bootstrapping*, teste paramétrico de significância para a diferença de resultados específicos do grupo que assume variâncias iguais entre os grupos e o teste de Welch-Satterthwait, que verifica a significância paramétrica para diferença de resultados específicos do grupo que assume as variâncias desiguais entre os grupos (Sarstedt et al. 2011).

A Tabela 4 apresenta os resultados detalhados da aplicação do procedimento de permutação (*Permutation* MGA). O teste de invariância MICOM foi realizado considerando a invariância configuracional, a composicional e a de medição completa. Após a análise, não foram encontrados resultados significativos, atendendo ao critério da invariância (Henseler et al., 2016). Assim, as comparações propostas nas hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5 não revelaram diferenças estatisticamente significativas nas relações entre as percepções de empregados no Brasil e no exterior.

TABELA 4: RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA ANÁLISE MGA-PERMUTATION

Hipótese	Relações	Coef. Γ (Brasil)	Coef. Γ (Inter.)	Difer. Original	Difer. Média	2,50%	97,5%	p- valor
H1	INL $\rightarrow$ VO	0,417	0,467	-0,050	-0,004	-0,198	0,188	0,596
H2	INL $\rightarrow$ CSiR_E	-0,210	-0,207	-0,003	0,000	-0,208	0,204	0,972
H3	INL $\rightarrow$ CsiR_MA	-0,096	-0,139	0,043	0,005	-0,277	0,212	0,666
H4	VO $\rightarrow$ CsiR_E	-0,186	-0,180	-0,006	0,005	-0,198	0,207	0,949
H5	VO $\rightarrow$ CsiR_MA	-0,038	-0,002	-0,036	0,002	-0,231	0,227	0,817
Efeitos Indiretos								
INL $\rightarrow$ VO $\rightarrow$ CSiR_E		-0,078	-0,084	0,007	-0,003	-0,092	0,098	0,875
INL $\rightarrow$ VO $\rightarrow$ CsiR_MA		-0,016	-0,001	-0,015	0,001	-0,015	0,098	0,828

Fonte: Dados da pesquisa

Legendas: INL – Liderança inspiradora; VO – Orientação para o valor; CSiR_E – IRSC relacionada aos empregados; CSiR_MA – IRSC relacionada ao meio ambiente; Brasil – Empregados que atuam no Brasil; Intern. – Empregados que atuam fora do Brasil; Coef. Γ – Coeficiente de efeito; Difer. – Diferença.

A Tabela 5 apresenta os resultados detalhados após a aplicação dos procedimentos da abordagem *Bootstrap* MGA (Sarstedt et al. 2011), confirmando que não há diferenças entre os grupos em analisados. Assim, é possível verificar que todas as relações propostas nesse estudo não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os empregados que atuam no Brasil e os que atuam no exterior. Isso sugere que, por exemplo, as particularidades culturais dos países não são determinantes para alterar a percepção dos empregados de grandes empresas no que se refere à IRSC.

TABELA 5: RESULTADOS A APLICAÇÃO DA ANÁLISE MGA-BOOTSTRAP

Hipótese	Relações	Coef. Γ (Brasil)	p-valor (Brasil)	Coef. Γ (Intern.)	p-valor (Intern.)	Comparação dos Coef. (Invariante)
H1	INL $\rightarrow$ VO	0,417	0,000	0,467	0,000	Sim
H2	INL $\rightarrow$ CSiR_E	-0,210	0,002	-0,207	0,005	Sim
H3	INL $\rightarrow$ CSiR_MA	-0,096	0,373	-0,139	0,100	Sim
H4	VO $\rightarrow$ CSiR_E	-0,186	0,010	-0,180	0,013	Sim
H5	VO $\rightarrow$ CSiR_MA	-0,038	0,698	-0,002	0,984	Sim
Efeitos Indiretos						
INL $\rightarrow$ VO $\rightarrow$ CSiR_E		-0,078	0,013	-0,084	0,027	Sim
INL $\rightarrow$ VO $\rightarrow$ CSiR_MA		-0,016	0,703	-0,001	0,984	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Legendas: INL – Liderança inspiradora; VO – Orientação para o valor; CSiR_E – IRSC relacionada aos empregados; CSiR_MA – IRSC relacionada ao meio ambiente; Brasil – Empregados que atuam no Brasil; Intern. – Empregados que atuam fora do Brasil; Coef. Γ – Coeficiente de efeito.

Após a conclusão da avaliação do modelo estrutural e do teste de hipóteses, constatou-se que as hipóteses H1, H2, H3 e H4 foram suportadas. Isso indica que a liderança inspiradora imediata pode influenciar positivamente a orientação para o valor e negativamente a IRSC relacionada aos empregados e ao meio ambiente, independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, conforme

proposto nas hipóteses H1, H2 e H3. Em relação à orientação para o valor, os resultados indicam que ela pode influenciar negativamente a IRSC relacionada aos empregados, independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, como previsto na hipótese H4. Já a hipótese H5, que, independentemente do contexto cultural em que o empregado está inserido, sugeria uma influência da orientação para o valor sobre a IRSC relacionada ao meio ambiente, não apresentou significância estatística e foi rejeitada.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados, inéditos na literatura, oferecem novos *insights* para a temática da IRSC e a governança corporativa, pois ainda não tinham sido explorados. A constatação de que não há diferenças estatisticamente significativas nas percepções dos empregados de grandes empresas no Brasil e no exterior, sugere que as diferenças culturais entre países não influenciam ou modificam as percepções no contexto da IRSC. Assim, as organizações globais podem, respeitando as particularidades culturais de cada país, implementar estratégias unificadas que promovam a uniformização das políticas de IRSC relacionadas aos empregados e ao meio ambiente, bem como a orientar-se estrategicamente para propor o valor aos *stakeholders* (Abbasi et al., 2024a; Carlopio & Harvey, 2012).

Alguns fatores podem ajudar a explicar esse resultado. A internacionalização das grandes empresas pode ter contribuído para a padronização de práticas, normas e valores organizacionais, o que faz com que, apesar das diferenças culturais nacionais, as culturas organizacionais se destaquem e se tornem mais homogêneas, especialmente em relação à RSC (Halkos & Nomikos, 2021). As crescentes

preocupações globais com a RSC, especialmente nos aspectos relacionados aos empregados e sustentabilidade, têm ganhado crescente relevância (Swaen et al., 2021). Alguns *frameworks* internacionais, como os objetivos de desenvolvimento sustentável (United Nations [UN], 2022) e as métricas globais de ESG (World Economic Forum [WEF], 2022), podem contribuir para a unificação da percepção dos empregados de grandes empresas, pois promovem diretrizes comuns e metas compartilhadas, criando uma base homogênea para práticas empresariais, independentemente do país em que atuem (Kolk, 2016).

Este estudo, além de indicar que não há diferença de percepção entre empregados que atuam no Brasil e no exterior, mostrou, por meio do suporte à hipótese H1, que a liderança inspiradora imediata tende a influenciar positivamente a orientação para o valor em grandes empresas, independentemente do país de atuação. Isso sugere que, quanto mais os empregados percebem sua liderança como inspiradora, potencialmente maior será a influência positiva na implementação de uma orientação estratégica para o valor. Esse resultado indica que a liderança inspiradora imediata pode atuar como um elo entre a alta liderança e os empregados diretos, inspirando-os e motivando-os a participar do processo de criação de valor. Assim, líderes inspiradores imediatos, ao promoverem a orientação para o valor, não apenas podem aumentar a produtividade, mas também fortalecer o engajamento e o compromisso dos empregados com os objetivos estratégicos da organização no que se referem à proposição de valor.

Segundo Schwartz (1992), embora os valores percebidos possam variar entre culturas, existe uma estrutura comum que orienta o comportamento humano, como as avaliações sobre o que é certo ou errado. Isso pode, por exemplo, incentivar as

atitudes pró-ambientais (Kim & Seock, 2019). No contexto organizacional, essa estrutura comum ajuda a explicar como os valores genuinamente promovidos pelas lideranças inspiradoras em diferentes países podem influenciar, de maneira semelhante, o comportamento dos empregados, especialmente na proposição de valor (Hofstede, 2011).

Considerando que a IRSC relacionada aos empregados e a IRSC relacionada ao meio ambiente formam a temática central deste estudo, as hipóteses foram propostas com o intuito de investigar como esses fatores podem ser impactados pela liderança inspiradora e pela orientação para o valor, vistas como variáveis que, se forem eficazes, podem reduzir a ocorrência de práticas socialmente irresponsáveis relacionadas aos empregados e ao meio ambiente, independentemente do país em que as grandes empresas operem (Abbasi et al., 2024a, Chiu & Sharfman, 2018; Mainardes & Santos, 2023; Mitchell & Boyle, 2019). Dessa forma, as quatro hipóteses seguintes, que consideram a liderança inspiradora imediata e orientação para o valor, buscam analisar a relação dessas duas variáveis com a IRSC referente aos empregados e ao meio ambiente, tanto com relação aos empregados que atuam no Brasil quanto no exterior.

A hipótese H2, suportada, indica que a liderança inspiradora imediata pode influenciar negativamente a IRSC relacionada aos empregados, independentemente do país. Isso sugere que, quanto mais presente essa liderança nas grandes empresas, provavelmente maior será sua contribuição para reduzir comportamentos socialmente irresponsáveis, como o trabalho sob intensa pressão e as demissões motivadas por novos processos ou eliminação de concorrência (Swaen et al., 2021). Quando o líder imediato é reconhecido como inspirador por seus subordinados, o ambiente de

trabalho tende a ser mais empático, menos estressante e mais ético e humano (Mitchell & Boyle, 2019). Assim, a presença de líderes inspiradores imediatos nas organizações pode reduzir a chance de os empregados vivenciarem situações de IRSC relacionada aos empregados.

Essa relação, levando em conta a percepção de empregados em diferentes países e contextos culturais, é inovadora, pois amplia a visão de Mitchell e Boyle (2019), que focam na liderança inspiradora de forma geral, mas com ênfase na alta liderança. Ao contrário da literatura existente, que se concentra no papel da alta liderança no contexto da RSC e nas consequências de grandes eventos de IRSC (Abebe & Acharya, 2022; Chiu & Sharfman, 2018; Christensen et al., 2014; Ormiston & Wong, 2013), este estudo oferece uma nova perspectiva ao verificar como a liderança imediata inspiradora pode influenciar o comportamento dos empregados e, conseqüentemente na redução da IRSC relacionada aos empregados, algo ainda não explorado na literatura.

Ainda sobre a liderança inspiradora imediata, a hipótese H3 foi estatisticamente suportada, indicando que essa liderança tende a influenciar negativamente a IRSC relacionada ao meio ambiente, seja qual for o país de atuação da organização. Esse achado inédito sugere que, independentemente do contexto cultural ou geográfico, líderes inspiradores imediatos desempenham um papel relevante na promoção de políticas ambientais responsáveis. Eles conseguem inspirar e engajar suas equipes, influenciando o comportamento organizacional de maneira a favorecer a implementação de práticas sustentáveis e, conseqüentemente, a mitigação da IRSC relacionada ao meio ambiente. Considerando a relação proposta nesta hipótese, a verificação de ausência de diferenças estatisticamente significativas nas percepções

dos empregados de diferentes países sugere que a atuação da liderança inspiradora imediata transcende os contextos culturais. Isso reforça a viabilidade de aplicação de estratégias unificadas e globais que visem reduzir a IRSC relacionada ao meio ambiente nas organizações, como a seleção criteriosa de líderes inspiradores.

Isso é especialmente relevante, pois a IRSC relacionada ao meio ambiente tende a causar múltiplos danos e gerar conflitos de difícil resolução. Esses conflitos frequentemente resultam em perda de reputação corporativa e exigem elevados esforços e recursos financeiros para as ações de reparação e negociações difíceis com os diversos *stakeholders* da organização (Rocha & d'Angelo, 2023; Rotta et al., 2020). Além disso, muitos eventos de IRSC estão associados a falhas de liderança, tanto na implementação de políticas e normas quanto em decisões equivocadas (Abebe & Acharya, 2022; Kang & Matsuoka, 2023; Vasconcelos, 2023). Portanto, a ausência de líderes inspiradores imediatos pode inviabilizar o desdobramento estratégico das grandes empresas e aumentar a probabilidade de ocorrência de práticas socialmente irresponsáveis que impactam negativamente o meio ambiente.

Outra variável considerada no modelo foi a orientação para o valor. A hipótese H4, que foi suportada, sugeriu que, independentemente do país em que o empregado atue, a orientação para o valor tende a exercer uma influência negativa na IRSC relacionada aos empregados. Isso indica que, embora as culturas nacionais sejam distintas, os empregados podem estar inseridos em culturas organizacionais voltadas para objetivos globais compartilhados, principalmente relacionados à ética no ambiente de trabalho, o que ajuda a evitar diferenças de percepção no contexto da IRSC. Além disso, quanto mais a organização estiver genuinamente comprometida com produtividade, eficiência e oferta de valor (Oliveira & Roth, 2012), menor será a

probabilidade de ocorrência de eventos de IRSC relacionados aos empregados. Uma organização orientada para o valor promove um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar dos empregados e é menos suscetível a práticas socialmente irresponsáveis, como jornadas excessivamente longas, pressão constante por resultados e demissões motivadas por eliminação de concorrentes ou substituição tecnológica (Porter & Kramer, 2019; Swaen et al., 2021).

A última hipótese deste estudo, H5, propôs que a orientação para o valor, independentemente do país, exerceria uma influência negativa na IRSC relacionada ao meio ambiente. No entanto, a hipótese não foi suportada. Isso sugere que a orientação estratégica para o valor, por si só, não tem relação com a redução de eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente, mesmo com sua relevância estratégica. O resultado indica que, apesar dos esforços para implementar práticas voltadas para propor valor, essa variável não está ligada à redução de IRSC ambiental em qualquer país de atuação da organização. Isso pode apontar para a necessidade de uma maior maturidade ambiental nas empresas, que muitas vezes priorizam a orientação para o valor no desempenho financeiro e na eficiência operacional (Eccles et al., 2014). Além disso, as questões de responsabilidade ambiental tendem a ser impulsionadas principalmente por pressões externas, como órgãos reguladores e a sociedade, em vez de um direcionamento estratégico interno (Bansal & Roth, 2000; Busch et al., 2022). Há, portanto, oportunidades para evoluir e aprimorar a orientação estratégica para o valor nas grandes empresas, considerando uma abordagem prioritária nas práticas sustentáveis.

Os resultados obtidos a partir da percepção dos empregados de grandes empresas, tanto no Brasil quanto no exterior, indicam que as diferenças culturais entre

os países analisados não são suficientes para alterar as percepções desses empregados no contexto da IRSC. Esse estudo comparativo, que inclui relações inovadoras dentro da temática da IRSC, se destaca pela originalidade. Ademais, independentemente do país em que o empregado atue, verificou-se que a liderança inspiradora imediata tende a desempenhar um papel relevante na implementação da orientação para o valor e a influenciar de forma negativa a IRSC relacionada aos empregados e a IRSC relacionada ao meio ambiente. Por fim, a orientação para o valor mostrou-se eficaz na redução de eventos de IRSC relacionados aos empregados, embora não tenha demonstrado relação significativa com a redução da IRSC relacionada ao meio ambiente.

6. CONCLUSÕES

Na evolução dos estudos organizacionais, especialmente nas análises comparativas cross-culturais, os esforços têm se concentrado em entender como as práticas organizacionais são influenciadas por questões culturais (Hofstede, 2011). Isso abrange pesquisas sobre estilos de liderança que afetam o desempenho organizacional e o engajamento dos empregados, comunicação intercultural para minimizar barreiras culturais e linguísticas, a interação de diferentes gerações nas empresas, e os padrões culturais dos consumidores (Abbasi et al., 2024b; Shim & Cho, 2022). Além disso, a RSC, ao contrário da IRSC, tem recebido muita atenção da literatura, com foco nas expectativas dos *stakeholders* sobre o comportamento socialmente responsável das grandes empresas (Kang & Matsuoka, 2023). Dessa forma, este estudo se destaca por sua originalidade, ao apresentar novos achados obtidos por meio de uma análise comparativa entre empregados de diferentes países

e ao incorporar a um modelo estrutural inédito variáveis relevantes do ambiente organizacional, que até então não haviam sido consideradas na literatura sobre IRSC como potenciais fatores para eliminar eventos socialmente irresponsáveis.

Os resultados indicam que as percepções dos empregados sobre a IRSC, a liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor não se alteram em diferentes contextos culturais. Isso sugere que, em empresas multinacionais, os empregados podem estar expostos à promoção de valores eficazes e consistentes. Além disso, mesmo empregados de empresas distintas em diferentes países podem ter seus comportamentos influenciados por fatores globais relacionados à IRSC e às demais variáveis consideradas neste estudo. Os achados também indicam que a promoção de líderes inspiradores imediatos tende a favorecer a implementação da orientação estratégica de valor. Com esses fatores bem estabelecidos, espera-se a redução ou eliminação de eventos de IRSC relacionados aos empregados. Para mitigar a IRSC relacionada ao meio ambiente, os resultados sugerem que as grandes empresas podem estimular a presença ativa desses líderes inspiradores imediatos. Assim, independentemente do país de atuação, a promoção da liderança inspiradora imediata e da orientação para o valor tende a criar um ambiente organizacional mais humanizado, produtivo e eficaz. Ademais, essas variáveis podem contribuir para a uniformidade dos comportamentos dos empregados em diferentes contextos culturais e, conseqüentemente, reduzir ou mitigar eventos socialmente irresponsáveis, tanto em relação aos empregados quanto ao meio ambiente.

Este estudo oferece contribuições teóricas, ao ampliar a compreensão dos fatores que podem influenciar a IRSC em diferentes contextos culturais e socioeconômicos. Incorporando variáveis-chave da gestão empresarial e explorando

suas interações, a pesquisa traz uma visão inovadora sobre como essas dinâmicas se relacionam com a IRSC em ambientes organizacionais globais. O modelo apresentado é inédito, ao integrar dois fatores do ambiente interno das organizações: a liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor. Essas variáveis, até então raramente exploradas em conjunto, são analisadas em sua relação com a IRSC, tanto no que diz respeito aos empregados quanto ao meio ambiente. A inclusão da liderança inspiradora imediata, de forma inédita em estudos de gestão empresarial e IRSC, expande a abordagem de Mitchell e Boyle (2019), que se concentraram, por exemplo, na alta liderança. Além disso, a indicação de que a orientação para o valor, reconhecida como relevante para a obtenção de diferenciação e vantagem competitiva (Mainardes & Santos, 2023; Mazzarolo et al., 2021), pode ser considerada no contexto da IRSC relacionada aos empregados, acrescentando um novo conhecimento à literatura sobre proposição de valor. Dessa forma, este estudo oferece uma contribuição ao proporcionar uma nova compreensão de como esses fatores internos podem influenciar a redução de práticas socialmente irresponsáveis, estabelecendo uma conexão inédita na gestão empresarial.

Outra contribuição teórica deste estudo foi a análise comparativa com empregados de grandes empresas em vários países (Brasil, Portugal, Malásia, Inglaterra, França, Alemanha, Canadá e Hungria). Diferente dos estudos de Abbasi et al. (2024a, 2024b), que observaram comportamentos distintos entre gerações de empregados submetidos a episódios de IRSC, e da análise cross-cultural de Shim e Cho (2022), que identificaram diferenças em julgamentos morais e éticos entre consumidores da Malásia e dos Estados Unidos, este estudo se destaca ao demonstrar, por meio de uma análise cross-cultural, que empregados de diferentes

países, ao serem expostos a contextos de IRSC, orientação para o valor e liderança inspiradora imediata, não apresentam diferenças estatisticamente significativas em suas percepções. Isso é particularmente inovador, pois oferece uma nova perspectiva teórica, ao indicar que fatores internos às organizações, como a liderança inspiradora imediata e a orientação para o valor, podem minimizar os impactos das diferenças culturais, promovendo uma uniformidade nas percepções dos empregados.

Os achados também trazem contribuições para a prática empresarial, ao mostrar que a presença de líderes inspiradores imediatos e estratégias orientadas para o valor, independentemente do contexto cultural ou geográfico, podem ajudar a eliminar eventos de IRSC relacionados aos empregados e ao meio ambiente. As empresas podem adotar essas práticas ao contratar e capacitar líderes inspiradores, promovendo uma gestão padronizada e a implementação de estratégias orientadas para o valor. Isso pode resultar em um ambiente de trabalho mais ético, produtivo e com empregados engajados e valorizados, reduzindo ou eliminando comportamentos socialmente irresponsáveis. Além disso, como as percepções dos empregados tendem a não se alterar entre diferentes países, as organizações podem implementar estratégias globais de responsabilidade social com pouca necessidade de adaptação às culturas locais. Isso pode aumentar a eficácia empresarial, já que os custos de implementação de estratégias globais tendem a ser menores do que os de customização para atender diferenças culturais.

Embora não tenha sido demonstrado que a orientação para o valor possa mitigar a IRSC relacionada ao meio ambiente, recomenda-se que as grandes empresas ampliem o foco da proposição de valor para além da produtividade, eficiência e eficácia operacional e financeira. Sugere-se que mais esforços e recursos

sejam direcionados para iniciativas de sustentabilidade que atendam às expectativas de *stakeholders* externos, como a sociedade organizada, o meio ambiente e as comunidades. Dessa forma, as ações tornam-se mais proativas, evitando uma postura reativa somente diante de pressões externas.

Porém, esse estudo apresenta limitações. Como foi utilizado uso de uma amostragem não probabilística por acessibilidade, não é possível a generalização dos resultados, ainda àqueles que apresentaram significância estatística e considerando a coleta em vários países. Foi adotada a coleta de dados com corte transversal, o que não permite a análise de variação de comportamento dos empregados de forma longitudinal, ou considerando a variação do decorrer do tempo. O estudo coletou a percepção de empregados de grandes empresas no Brasil e no exterior, e por isso os resultados não podem ser extrapolados para outros públicos, como consumidores, políticos, empresários, dentre outros. Embora o estudo abranja empregados de diversos países, ele apenas sugere que as particularidades culturais e geográficas não são suficientes para alterar a percepção dos empregados no contexto da IRSC. No entanto, não é possível afirmar que essas variações culturais não influenciam o comportamento dos empregados em outros países, já que a amostra não representa todas as diferenças culturais globais possíveis. Além disso, o estudo focou em apenas duas dimensões da IRSC, enquanto há outras dimensões relevantes no ambiente corporativo. Portanto, os resultados não podem ser considerados para outras dimensões como fornecedores, comunidades, corrupção, entre outras (Wagner et al., 2008).

Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se, inicialmente, a replicação deste estudo comparativo com uma amostra que apresente diferenças culturais mais

acentuadas, como comparar um país oriental de cultura tradicional e milenar com países como Brasil ou Estados Unidos. Isso permitiria reforçar os achados deste estudo ou trazer novos *insights* sobre análises cross-culturais. Também é recomendada a realização de estudos comparativos entre grandes empresas de perfis distintos, como a indústria de mineração e as empresas de tecnologia. Isso ampliaria o conhecimento sobre liderança inspiradora e orientação para o valor no contexto da IRSC.

Outra sugestão é investigar outros *stakeholders* das grandes organizações, como membros das comunidades vizinhas ou fornecedores, para analisar possíveis variações de percepções entre esses grupos. Além disso, dado que não foi constatada uma relação entre a orientação para o valor e a IRSC relacionada ao meio ambiente, sugere-se um estudo qualitativo com empregados de grandes empresas para aprofundar a compreensão sobre a responsabilidade social corporativa voltada para questões ambientais e a proposição de valor. Por fim, recomenda-se a realização de estudos considerando outras dimensões da IRSC, cujos resultados poderiam contribuir com novos conhecimentos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- Abbasi, M. A., Amran, A., Khan, R., & Sahar, N. E. (2024a). Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of generation Z and Generation Y. *Current Psychology*, 43(2), 1118-1135. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04372-z>
- Abbasi, M. A., Amran, A., & Sahar, N. E. (2024b). Assessing the impact of corporate environmental irresponsibility on workplace deviant behavior of generation Z and millennials: a multigroup analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 45-67. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0099>

- Abebe, M. A., & Acharya, K. (2022). Founder CEOs and corporate environmental violations: Evidence from S&P 1500 firms. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1204-1219. <https://doi.org/10.1002/bse.2950>
- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(5), 3-18. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14720700510630013/full/html>
- Armstrong, J. S. (1977). Social irresponsibility in management. *Journal of Business Research*, 5(3), 185-213. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(77\)90011-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(77)90011-X)
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. <https://doi.org/10.5465/1556363>
- Beuron, T. A., Madruga, L. R. D. R. G., Ávila, L. V., Galvão, F. F., & Schuch Jr, V. F. (2014). Uma análise dos valores organizacionais sob a perspectiva da sustentabilidade: contribuições a partir da percepção dos empregados. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 3(1), 165-184. [10.19177/rgsa.v3e12014165-184](https://doi.org/10.19177/rgsa.v3e12014165-184)
- Boehmer, J., & Harrison, V. S. (2022). No long-term consequences for social irresponsibility? Adidas' rent incident during the COVID-19 pandemic in Germany. *European Sport Management Quarterly*, 22(1), 11-34. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1926526>
- Brammer, S., Nardella, G., & Surdu, I. (2021). Defining and deterring corporate social irresponsibility: embracing the institutional complexity of international business. *Multinational Business Review*, 29(3), 301-320. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2021-0011>
- Busch, T., Bassen, A., Lewandowski, S., & Sump, F. (2022). Corporate carbon and financial performance revisited. *Organization & Environment*, 35(1), 154-171. <https://doi.org/10.1177/1086026620935638>
- Carlopio, J. R., & Harvey, M. (2012). The development of a social psychological model of strategy implementation. *International Journal of Management*, 29(3), 75-85.
- Cheruiyot, K.T., & Maru, C. L. (2014). Corporate human rights social responsibility and employee job outcomes in Kenya. *International Journal of Law and Management*, 56(2), 152-168. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2013-0002>
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2009). An introduction to a permutation-based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross-cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and*

- applications (pp. 171-193). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 10.1007/978-3-540-32827-8_8
- Chiu, S.-C., & Sharfman, M. (2018). Corporate social irresponsibility and executive succession: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 149, 707-723. 10.1007/s10551-016-3089-7
- Christensen, J. L. I. S. A., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>
- Clark, C. E., Riera, M., & Iborra, M. (2022). Toward a theoretical framework of corporate social irresponsibility: Clarifying the gray zones between responsibility and irresponsibility. *Business & Society*, 61(6), 1473-1511. <https://doi.org/10.1177/00076503211015911>
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. 10.1287/mnsc.2014.1984
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Margarida Nascimento Jesus, M. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321-334. <https://doi.org/10.1108/09596111011035936>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Halkos, G., & Nomikos, S. (2021). Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards. *Economic Analysis and Policy*, 69, 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.11.008>
- Henseler, J. (2012). PLS-MGA: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis. *Challenges at the Interface of Data Analysis, Computer Science, and Optimization: Proceedings of the 34th Annual Conference of the Gesellschaft für Klassifikation e. V., Karlsruhe, July 21-23, 2010* (pp. 495-501). Springer Berlin Heidelberg. 10.1007/978-3-642-24466-7_50

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. 10.1007/s11747-014-0403-8
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2022). *Síntese de Indicadores Sociais*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>
- Iborra, M., & Riera, M. (2023). Corporate social irresponsibility: What we know and what we need to know. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1421-1439. <https://doi.org/10.1002/csr.2428>
- Jain, T., & Zaman, R. (2020). When boards matter: The case of corporate social irresponsibility. *British Journal of Management*, 31(2), 365-386. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12376>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240-252. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
- Kang, T., & Matsuoka, H. (2023). The negative effect of CSR-CSI domain overlap in CSR-linked sport sponsorship. *Journal of Business Research*, 156, 113527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113527>
- Kim, K. H., & Rim, H. (2023). Employees' voice behavior in response to corporate social irresponsibility (CSI): The role of organizational identification, issue perceptions, and power distance culture. *Public Relations Review*, 49(4), 102366. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102366>
- Kim, S. H., & Seock, Y. K. (2019). The roles of values and social norm on personal norms and pro-environmentally friendly apparel product purchasing behavior: The mediating role of personal norms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 83-90. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.023>
- Kim, Y. K., Lee, M. Y., & Park, S. H. (2014). Shopping value orientation: Conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 67(1), 2884-2890. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.006>

- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522>
- Li, J. Y., Kim, J. K., Overton, H., Bhalla, N., Zhang, N., Choi, M., & Moon, W. K. (2019). What shapes environmental responsibility perceptions? Measuring value orientations as a predictor of situational motivations and communicative action. *International Journal of Strategic Communication*, 13(3), 214-232. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1612407>
- Li, X., & Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 562-575. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2020-0412>
- Lin, W. L. (2024). The role of corporate social responsibility and corporate social irresponsibility in shaping corporate reputation: An analysis of competitive action and innovation strategies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1451-1468. <https://doi.org/10.1002/csr.2640>
- Mainardes, E. W., Almeida, C. M., & de-Oliveira, M. (2019). e-Commerce: an analysis of the factors that antecede purchase intentions in an emerging market. *Journal of International Consumer Marketing*, 31(5), 447-468. <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1605643>
- Mainardes, E. W., & Santos, J. S. (2023). The Effects on Corporate Reputation of Corporate Social Irresponsibility, Philanthropy, and Customer Value Orientation. *Corporate Reputation Review*, 1-16. [10.1057/s41299-023-00173-z](https://doi.org/10.1057/s41299-023-00173-z)
- Matthews, L. (2017). Applying multigroup analysis in PLS-SEM: A step-by-step process. *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*, 219-243. [10.1007/978-3-319-64069-3_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_10)
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283. <https://doi.org/10.1002/hrm.21951>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD (2022), *Skill for jobs: Key insight*. <https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/press.php>

- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190. <https://doi.org/10.1108/01443571211208614>
- Ormiston, M. E., & Wong, E. M. (2013). License to ill: The effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66(4), 861-893. <https://doi.org/10.1111/peps.12029>
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 292-312. <https://doi.org/10.1002/job.1981>
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2019). Creating Shared Value. In: Lenssen, G.G., Smith, N.C. (eds) *Managing Sustainable Business*. Springer, Dordrecht. 10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Rocha, R. G., & d'Angelo, M. J. (2023). Samarco's scandal: a perspective of organizational spirituality and corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 387-411. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2220>
- Salas, V. A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Sarstedt, M., Henseler, J. and Ringle, C.M. (2011), "Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results", Sarstedt, M., Schwaiger, M. and Taylor, C.R. (Ed.) *Measurement and Research Methods in International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 22)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 195-218. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012)
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology/Academic Press*, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Shim, K., & Cho, H. (2022). Latent profile analysis of ethical consumers in the United States and Malaysia. *International Journal of Consumer Studies*, 46(1), 249-267. [10.1111/ijcs.12671](https://doi.org/10.1111/ijcs.12671)
- Soyez, K. (2012). How national cultural values affect pro-environmental consumer behavior. *International Marketing Review*, 29(6), 623-646. <https://doi.org/10.1108/02651331211277973>

- Spiliopoulou, A., & Witcomb, G. L. (2023). An exploratory investigation into women's experience of sexual harassment in the workplace. *Violence Against Women*, 29(9), 1853-1873. <https://doi.org/10.1177/1077801222111492>
- Stäbler, S., & Fischer, M. (2020). When does corporate social irresponsibility become news? Evidence from more than 1,000 brand transgressions across five countries. *Journal of Marketing*, 84(3), 46-67. <https://doi.org/10.1177/0022242920911907>
- Suki, N. M. (2016). Consumer environmental concern and green product purchase in Malaysia: structural effects of consumption values. *Journal of Cleaner Production*, 132, 204-214. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.087>
- Swaen, V., Demoulin, N., & Pauwels-Delassus, V. (2021). Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131, 709-721. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.016>
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1996.tb00132.x>
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3(4), 361-375. <https://doi.org/10.1080/714023847>
- Vale. (2024). *Relato Integrado 2023*. <https://www.vale.com/en/web/esg/sustainability-reports>
- Vidal, E. P., de Cássia Costa da Silva, R., & Zucchi, P. (2024). Impacts of mining disasters on the ambulatory care of the Brazilian national health system: the cases of Mariana and Brumadinho/Brazil. *BMC Health Services Research*, 24(1), 285-295. [10.1186/s12913-023-10385-y](https://doi.org/10.1186/s12913-023-10385-y)
- Vasconcelos, A. F. (2023). Organizational incivility: a conceptual framework. *Society and Business Review*, 18(3), 484-503. <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2022-0209>
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4%3C303::AID-SMJ869%3E3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4%3C303::AID-SMJ869%3E3.0.CO;2-G)
- Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142. <https://doi.org/10.1108/09590550810853075>
- The World Economic Forum - WEF. (2022). *Measuring Stakeholder Metrics: Disclosures 2022-2023*. <https://www.weforum.org/publications/measuring-stakeholder-metrics-disclosures/>

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Indicadores		Fonte
Liderança Inspiradora	INL1	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me encoraja a expressar minhas ideias e opiniões.	(Mitchell & Boyle, 2019)
	INL2	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos entusiasma com suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipe.	
	INL3	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa todos entusiasmados com as atribuições da equipe.	
	INL4	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me transmite os valores da empresa.	
	INL5	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.	
	INL6	Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos faz acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipe.	
Orientação para o Valor	VO1	Um dos principais objetivos gerenciais na empresa em que trabalho é oferecer produtos/serviços de alto valor para os clientes e para a sociedade.	(Oliveira & Roth, 2012)
	VO2	Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.	
	VO3	Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.	
IRSC (Empregados)	CSiR_E1	A empresa em que trabalho pressiona para baixo os preços dos fornecedores.	(Swaen et al., 2021)
	CSiR_E2	A empresa em que trabalho contribui para a deterioração das condições de trabalho entre seus fornecedores.	
	CSiR_E3	A empresa em que trabalho não assume um compromisso de longo prazo com seus fornecedores.	
IRSC (Meio Ambiente)	CSiR_MA1	A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental	(Swaen et al., 2021)

	CSiR_MA2	A empresa em que trabalho vende produtos/serviços cuja produção de tais produtos/serviços prejudica o meio ambiente.	
	CSiR_MA3	A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.	
	CSiR_MA4	A empresa em que trabalho utiliza fornecedores nacionais e/ou internacionais sem se preocupar com a poluição que esses fornecedores geram.	
	CSiR_MA5	A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.	
	CSiR_MA6	A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO 1 – UTILIZADO NO BRASIL

Esta pesquisa faz parte do Programa de Doutorado da FUCAPE Business School, no Brasil, com ênfase em estratégia e governança. Aqui buscamos as percepções de funcionários que trabalham em grandes empresas. Todas as informações coletadas são estritamente confidenciais e não identificam os respondentes. Não há resposta certa ou errada, o objetivo principal é apenas saber sua opinião. Para participar, basta preencher o questionário, que dura no máximo 3 minutos.

Se possível, use o navegador "Google Chrome".

Obrigado, Claudio Marcio de Almeida, Doutorando.

A empresa que você trabalha ou presta serviços tem mais de 500 empregados?

3. Sim
4. Não

Instruções Adicionais

As afirmações abaixo irão capturar sua percepção da empresa em que você atua. Para responder as afirmações a seguir, considere a seguinte escala de concordância: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

Responda às perguntas abaixo considerando a empresa em que você trabalha atualmente.

1 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me encoraja a expressar minhas ideias e opiniões.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

2 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos entusiasma com suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipe.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

3 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa todos entusiasmados com as atribuições da equipe.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

4 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me transmite os valores da empresa.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

5 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

6 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos faz acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipe.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

7 - Um dos principais objetivos gerenciais na empresa em que trabalho é oferecer produtos/serviços de alto valor para os clientes e para a sociedade.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

8 - Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

9 - Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

10 - A empresa em que trabalho coloca seus funcionários sob forte pressão (por exemplo, ritmo de trabalho intenso ou horários difíceis).

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

11 - A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos por meio da automação e otimização de processos.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

12 - A empresa em que trabalho contribui para perda de empregos ao eliminar concorrentes de menor porte.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

13 - A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

14 - A empresa em que trabalho vende produtos/serviços cuja produção de tais produtos/serviços prejudica o meio ambiente.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

15 - A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

16 - A empresa em que trabalho utiliza fornecedores nacionais e/ou internacionais sem se preocupar com a poluição que esses fornecedores geram.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

17 - A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

18 - A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

Informações demográficas

Para finalizar, responda as questões para coleta de dados demográficos e gerais da empresa.

19 - Qual seu sexo?

() Feminino () Masculino

20 - Qual sua escolaridade? *

() Ensino fundamental ou menos

() Ensino médio / técnico

() Superior (Graduação)

() Especialização *latu sensu* (Pós-graduação / MBA)

() Especialização *stricto sensu* (Mestrado / doutorado)

() Outro

21 - Idade

() Até 20 anos

- ☐ Entre 21 e 30 anos
 - ☐ Entre 31 e 40 anos
 - ☐ Entre 41 e 50 anos
 - ☐ Entre 51 e 60 anos
 - ☐ Mais de 60 anos
- 22 - Renda pessoal
- ☐ Até R\$ 5.000
 - ☐ Entre R\$ 5.001 a R\$ 10.000
 - ☐ Entre R\$ 10.001 e R\$ 15.000
 - ☐ Entre R\$ 15.001 e R\$ 20.000
 - ☐ Maior de R\$ 20.000
- 23 - Segmento em que atua no momento
- ☐ Mineração
 - ☐ Siderurgia
 - ☐ Petroquímica e Gás
 - ☐ Construção civil
 - ☐ Logística
 - ☐ Instituições financeiras
 - ☐ Varejo
 - ☐ Servidor público
 - ☐ Outro
- 24 - Tempo de empresa ou prestação de serviço no segmento atual.
- ☐ Até 5 anos
 - ☐ Entre 5 e 10 anos
 - ☐ Entre 10 e 20 anos
 - ☐ Entre 20 e 30 anos
 - ☐ Mais de 30 anos
- 25 - Faturamento anual da empresa em que atua.
- ☐ Até R\$ 100 milhões
 - ☐ Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões
 - ☐ Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão
 - ☐ Entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões
 - ☐ Acima de 10 bilhões
 - ☐ Não sei informar
- 26 - Quantos colaboradores a empresa em que atua possui?
- ☐ Até 1.000 colaboradores
 - ☐ Entre 1.000 e 20.000 colaboradores
 - ☐ Entre 20.000 e 40.000 colaboradores
 - ☐ Entre 40.000 e 60.000 colaboradores
 - ☐ Acima de 60.000 colaboradores
 - ☐ Não sei informar
- 27 - A empresa em que atua é de capital aberto?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei informar
- 28 - Qual ocupação você exerce no momento?
- ☐ Liderança
 - ☐ Engenheiro (a)
 - ☐ Analista
 - ☐ Técnico
 - ☐ Assistente, operador, mecânico(a) ou eletricitista

☐ Outro

29 - Qual principal evento indesejado a empresa em que atua já esteve envolvida?

- ☐ Evento com impactos múltiplos (ambientais, sociais e reputacionais)
- ☐ Evento com impactos ambientais relevantes
- ☐ Evento atrelado a casos de corrupção
- ☐ Evento atrelado a divulgação de informações financeiras e contábeis inconsistentes
- ☐ Evento atrelado a degradação das condições de trabalho
- ☐ Outro evento
- ☐ Não tenho conhecimento sobre a ocorrência de evento indesejado

30 - A empresa em que atua tem políticas de ESG (Ambientais, Sustentabilidade e Governança/Compliance)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não tenho conhecimento das políticas ESG
- ☐ Não sei o que é ESG

QUESTIONÁRIO 2 – UTILIZADO EM PORTUGAL

Esta pesquisa faz parte do Programa de Doutorado da FUCAPE Business School, no Brasil, com ênfase em estratégia e governança. Procura-se aqui as percepções de empregados ou prestadores de serviços. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e não identificam os respondentes. Não existe resposta certa ou errada, o objetivo é apenas saber a sua opinião. Para participar, basta responder completamente ao questionário, que dura no máximo 3 minutos.

De preferencia, use o navegador "Google Chrome".

Obrigado, Claudio Marcio de Almeida, Msc.

A empresa que você trabalha ou presta serviços tem mais de 500 empregados?

1. Sim
2. Não

Instruções Adicionais

As afirmações abaixo irão captar a sua percepção da empresa para a qual trabalha.

Para responder às seguintes afirmações, considere a seguinte escala de concordância:

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

Nota: Se atua como prestador de serviços, considere a empresa cliente em que trabalha (por exemplo, consultores ou profissionais de gestão).

1 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato encoraja-me a expressar as minhas ideias e opiniões.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

2 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato entusiasma-nos com as suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipa.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

3 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa-nos satisfeitos com as atribuições de equipa.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

4 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato transmite-me a missão da empresa.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

5 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

6 - Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato faz-nos acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipa.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

7 - Fornecer produtos e soluções de alto valor para os clientes e para a sociedade é um dos principais focos de atenção gerencial na empresa em que trabalho.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

8 - Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

9 - Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

10 - A empresa em que trabalho coloca os seus funcionários sob forte pressão (por exemplo, ritmo de trabalho intenso ou horários difíceis).

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

11 - A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos por meio da automação e otimização de processos.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

12 - A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos ao eliminar concorrentes de menor porte.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

13 - A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

14 - A empresa em que trabalho vende produtos cuja produção impacta o meio ambiente.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

15 - A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

16 - A empresa em que trabalho importa produtos de longe, o que contribui para gerar poluição.

(Discordo totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo totalmente)

17 - A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.

(Discordo Totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo Totalmente)

18 - A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).

(Discordo Totalmente) 1 2 3 4 5 (Concordo Totalmente)

Dados demográficos

Para finalizar, responda as questões para coleta de dados demográficos e gerais da empresa.

19 - Qual seu sexo?

☐ Feminino ☐ Masculino

20 - Qual sua escolaridade?

- ☐ Ensino básico ou menos
- ☐ Ensino secundário / profissional
- ☐ Licenciatura / Curso Técnico Superior Profissional
- ☐ Pós-graduação / MBA
- ☐ Mestrado / Doutorado
- ☐ Outro

21 - Idade

- ☐ Até 20 anos
- ☐ Entre 21 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Entre 41 e 50 anos
- ☐ Entre 51 e 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

22 - Renda pessoal

- ☐ Até € 1.000
- ☐ Mais do que € 1000 e até € 2.000
- ☐ Mais do que € 2.000 e até € 3.000
- ☐ Mais do que € 3.000 e até € 4.000
- ☐ Mais do que € 4.000

23 - Segmento em que atua no momento

- ☐ Mineração
- ☐ Siderurgia
- ☐ Petroquímica e Gás
- ☐ Construção civil
- ☐ Logística
- ☐ Instituições financeiras
- ☐ Varejo
- ☐ Servidor público
- ☐ Outro

24 - Tempo de empresa ou prestação de serviço no segmento atual.

- ☐ Até 5 anos na empresa atual
- ☐ Mais do que 5 anos e até 10 anos na empresa atual
- ☐ Mais do que 10 e até 20 anos na empresa atual
- ☐ Mais do que 20 e até 30 anos na empresa atual
- ☐ Mais de que 30 anos na empresa atual

25 - Faturamento anual da empresa em que atua.

- ☐ Até € 20 milhões
- ☐ Mais do que € 20 milhões e até € 100 milhões
- ☐ Mais do que € 100 milhões e até € 200 milhões
- ☐ Mais do que € 200 milhões e até € 2 bilhões
- ☐ Acima de € 2 bilhões
- ☐ Não sei informar

- 26 - Quantos funcionários tem a empresa para a qual trabalha?
- ☐ Até 1.000 funcionários
 - ☐ Mais do que 1.000 e até 20.000 funcionários
 - ☐ Mais do que 20.000 e até 40.000 funcionários
 - ☐ Mais do que 40.000 e até 60.000 funcionários
 - ☐ Acima de 60.000 funcionários
 - ☐ Não sei informar
- 27 - O capital da empresa para a qual trabalha é constituído por ações e negociado em bolsa?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei informar
- 28 - Que cargo exerce de momento?
- ☐ Liderança
 - ☐ Engenheiro (a)
 - ☐ Analista
 - ☐ Técnico
 - ☐ Assistente, operador, mecânico(a) ou eletricista
 - ☐ Outro
- 29 - Em que grande evento indesejado esteve envolvida a empresa em que trabalha?
- ☐ Evento com impactos múltiplos (ambientais, sociais e reputacionais)
 - ☐ Evento com impactos ambientais relevantes
 - ☐ Evento atrelado a casos de corrupção
 - ☐ Evento atrelado a divulgação de informações financeiras e contábeis inconsistentes
 - ☐ Evento atrelado a degradação das condições de trabalho
 - ☐ Outro evento
 - ☐ Não tenho conhecimento sobre a ocorrência de evento indesejado
- 30 - A empresa em que atua tem políticas de ESG (Ambientais, Sustentabilidade e Governança/Compliance)?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não tenho conhecimento das políticas ESG
 - ☐ Não sei o que é ESG

QUESTIONÁRIO 3 – UTILIZADO NOS DEMAIS PAÍSES DO EXTERIOR

This research is part of the Doctoral Program at FUCAPE Business School, in Brazil, with an emphasis on strategy and governance. Here we seek the perceptions of employees who work in large companies. All information collected is strictly confidential and does not identify respondents. There is no right or wrong answer, the main objective is just to know your opinion. To participate, simply complete the questionnaire, which lasts a maximum of 3 minutes.

If possible, use the "Google Chrome" browser.

Thanks,

Claudio Marcio de Almeida, PhD Candidate.

Does the company you work for have more than 500 employees?

1. Yes
2. No

Important instructions

The statements below will capture your perceptions. To answer the following statements, consider the following agreement scale:

1 - I totally disagree; 2 - I partially disagree; 3 – Indifferent; 4 - I partially agree; 5 - I totally agree.

Answer the questions below considering the company you presently work for.

1 - In the company where I work, my immediate leader encourages me to express my ideas and opinions.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

2 - In the company where I work, my immediate leader enthuses us with their vision of what we can achieve if we work together as a team.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

3 - In the company where I work, my immediate leader gets everyone excited about the team's tasks.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

4 - In the company where I work, my immediate leader transmits the company's values to me.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

5 - In the company where I work, my immediate leader is an inspiration to me.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

6 - In the company where I work, my immediate leader makes us believe that we can overcome anything if we work together as a team.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

7 - One of the main management objectives in the company where I work is to offer products/services of high value to customers and society.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

8 - In the company where I work, we have programs to eliminate activities that don't add value for our clients and for society in general.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

9 - In the company where I work, value for our customers and for society is created through a combination of factors, such as: innovation, research, projects, people, quality, and cost management.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

10 - The company I work for puts its employees under a lot of pressure (e.g., intense working hours or difficult schedules).

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

11 - The company I work for contributes to job losses through automation and process optimization.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

12 - The company I work for contributes to job losses by eliminating smaller competitors.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

13 - The company I work for contributes significantly to environmental pollution..

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

14 - The company I work for sells products/services whose production harms the environment.

(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

15 - The company I work for generates significant amounts of waste.
(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

16 - The company I work for uses national and/or international suppliers without worrying about the pollution they generate.
(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

17 - The company I work for uses a lot of energy to maintain its operations.
(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

18 - The company I work for uses unnecessary materials (including plastic).
(I totally disagree) 1 2 3 4 5 (I totally agree)

Demographic information

Finally, answer the questions to collect demographic and general data about the organization you work for or provide services to.

19 - Are you a male or a female?
☐ Female ☐ Male

20 - What's your educational level?

- ☐ Grade School or less
- ☐ High School/ Trade School
- ☐ University (Graduation)
- ☐ Post-Graduation/ MBA *latu sensu*
- ☐ *Stricto sensu* (Master's / Doctor's)
- ☐ Other

21 - Age

- ☐ Up to 20 years old
- ☐ Between 20 and 30 years old
- ☐ Between 31 and 40 years old
- ☐ Between 41 and 50 years old
- ☐ Between 51 and 60 years old
- ☐ Over 60 years old

22 - What's your Personal Income (Monthly)?

- ☐ Up to US\$ 1,000
- ☐ Between US\$ 1,001 and US\$ 2,000
- ☐ Between US\$ 2,001 and US\$ 3,000
- ☐ Between US\$3,001 and US\$4,000
- ☐ Greater than US\$4,000

23 - Segmento em que atua no momento

- ☐ Mining
- ☐ Steel Mills
- ☐ Petrochemistry
- ☐ Civil Construction
- ☐ Logistics
- ☐ Financial Institution
- ☐ Retailer
- ☐ Public worker
- ☐ Other

24 - How long have you been into the company or worked for the company in the current segment?

- ☐ Up to 5 years in the current company
- ☐ More than 5 years and up to 10 years in the current company
- ☐ More than 10 and up to 20 years in the current company
- ☐ More than 20 and up to 30 years in the current company
- ☐ More than 30 years in the current company

25 - What's the annual revenue in the company where you are now working?

- ☐ Up to US\$20 million
- ☐ Between US\$20 million and US\$100 million
- ☐ Between US\$100 million and US\$200 million
- ☐ Between US\$200 million and US\$2 Billion
- ☐ Over US\$2 Billion
- ☐ I cannot tell

26 - How many employees does the company have?

- ☐ Up to 1,000 employees
- ☐ Between 1,000 and 20,000 employees
- ☐ Between 20,001 and 40,000 employees
- ☐ Between 40,001 and 60,000 employees
- ☐ Over 60,000 employees
- ☐ I cannot tell

27 - The company where you work is publicly traded?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I cannot tell

28 - What's your current occupation?

- ☐ Leadership
- ☐ Engineer
- ☐ Analyst
- ☐ Technician
- ☐ Assistant, operator, mechanical or electrician
- ☐ Other

29 - In which unwanted event has the company in which you work has ever been involved?

- ☐ Event with multiple impacts (environmental, social and reputational)
- ☐ Event with relevant environmental impacts
- ☐ Event linked to corruption cases
- ☐ Event linked to spreading financial and accounting inconsistent information
- ☐ Event linked to the degradation of working conditions
- ☐ Another event
- ☐ I have no information about the occurrence of any unwanted event

30 - Does the company where you work have ESG politics (Environmental, Sustainability and Governance/ Compliance)?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I have no information concerning the ESG politics
- ☐ I don't know what ESG is

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA BRASIL (N=301)

Característica	Definição	Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	115	38,2%
	Masculino	186	61,8%
Escolaridade	Ensino fundamental ou menos	1	0,3%
	Ensino médio / técnico	17	5,7%
	Superior (Graduação)	42	14,0%
	Especialização latu sensu (Pós-graduação / MBA)	163	54,2%
	Especialização stricto sensu (Mestrado / doutorado)	78	25,8%
Idade	Até 20 anos	4	1,3%
	Entre 20 e 30 anos	24	8,0%
	Entre 30 e 40 anos	72	23,9%
	Entre 40 e 50 anos	123	40,9%
	Entre 50 e 60 anos	63	20,9%
	Mais de 60 anos	15	5,0%
Renda	Até R\$ 5.000	40	13,3%
	Entre R\$ 5.000 a R\$ 10.000	62	20,6%
	Entre R\$ 10.000 e R\$ 15.000	85	28,2%
	Entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000	55	18,3%
	Maior de R\$ 20.000	59	19,60%
Segmento	Mineração	128	42,5%
	Siderurgia	33	11,0%
	Petroquímica	5	1,7%
	Construção civil	6	2,0%
	Logística	10	3,3%
	Instituições financeiras	10	3,3%
	Varejo	7	2,3%
	Servidor público	63	20,9%
	Outro	39	13,0%
Tempo de empresa ou prestação de serviço no segmento atual	Até 5 anos	89	29,6%
	Entre 5 e 10 anos	31	10,3%
	Entre 10 e 20 anos	104	34,5%
	Entre 20 e 30 anos	46	15,3%
	Mais de 30 anos	31	10,3%
Faturamento anual da empresa em que atua.	Até R\$ 100 milhões	11	3,7%
	Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões	17	5,6%
	Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão	9	3,0%
	Entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões	54	17,9%
	Acima de 10 bilhões	121	40,2%
	Não sei informar	89	29,6%
Quantos colaboradores a empresa em que atua possui?	Até 1.000 colaboradores	27	9,0%
	Entre 1.000 e 20.000 colaboradores	107	35,5%
	Entre 20.000 e 40.000 colaboradores	16	5,3%
	Entre 40.000 e 60.000 colaboradores	15	5,0%
	Acima de 60.000 colaboradores	106	35,2%
	Não sei informar	30	10,0%
A empresa em que atua é de capital aberto?	Sim	182	60,5%
	Não	88	29,2%
	Não sei informar	31	10,3%
	Liderança	75	24,9%

Qual ocupação você exerce no momento?	Engenheiro (a)	89	29,6%
	Analista	73	24,3%
	Técnico	13	4,2%
	Assistente, operador, mecânico(a) ou eletricista	12	4,0%
	Outro	39	13,0%
Qual principal evento indesejado a empresa em que atua já esteve envolvida?	Evento com impactos múltiplos (ambientais, sociais e reputacionais)	117	38,9%
	Evento com impactos ambientais relevantes	25	8,3%
	Evento atrelado à casos de corrupção	17	5,6%
	Evento atrelado a divulgação de informações financeiras e contábeis inconsistentes	4	1,3%
	Evento atrelado a degradação das condições de trabalho	9	3,0%
	Outro evento	14	4,7%
	Não tenho conhecimento sobre a ocorrência de evento indesejado	115	38,2%
A empresa em que atua tem políticas de ESG (Ambientais, Sustentabilidade e Governança/Compliance)?	Sim	249	82,7%
	Não	23	7,6%
	Não tenho conhecimento das políticas ESG	27	9,0%
	Não sei o que é ESG	2	0,7%

APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA EXTERIOR (N=199)

Característica	Definição	Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	88	44,2%
	Masculino	111	55,8%
Escolaridade	Ensino fundamental ou menos	1	0,4%
	Ensino médio / técnico	21	10,6%
	Superior (Graduação)	85	42,7%
	Especialização latu sensu (Pós-graduação / MBA)	62	31,2%
	Especialização stricto sensu (Mestrado / doutorado)	30	15,1%
Idade	Até 20 anos	4	2,0%
	Entre 20 e 30 anos	41	20,6%
	Entre 30 e 40 anos	60	30,2%
	Entre 40 e 50 anos	60	30,2%
	Entre 50 e 60 anos	27	13,6%
	Mais de 60 anos	7	3,4%
Renda	Até R\$ 5.000	74	37,2%
	Entre R\$ 5.000 a R\$ 10.000	37	18,6%
	Entre R\$ 10.000 e R\$ 15.000	34	17,1%
	Entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000	29	14,6%
	Maior de R\$ 20.000	25	12,5%
Segmento	Mineração	62	31,2%
	Siderurgia	4	2,0%
	Petroquímica	9	4,5%
	Construção civil	3	1,5%
	Logística	23	11,6%
	Instituições financeiras	1	0,5%
	Varejo	3	1,5%
	Servidor público	13	6,5%
	Outro	81	40,7%
Tempo de empresa ou prestação de serviço no segmento atual	Até 5 anos	83	41,7%
	Entre 5 e 10 anos	48	24,2%
	Entre 10 e 20 anos	43	21,6%
	Entre 20 e 30 anos	18	9,0%
	Mais de 30 anos	7	3,5%
Faturamento anual da empresa em que atua.	Até R\$ 100 milhões	55	27,6%
	Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões	15	7,5%
	Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão	8	4,1%
	Entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões	10	5,1%
	Acima de 10 bilhões	53	26,6%
	Não sei informar	58	29,1%
Quantos colaboradores a empresa em que atua possui?	Até 1.000 colaboradores	82	41,2%
	Entre 1.000 e 20.000 colaboradores	25	12,6%
	Entre 20.000 e 40.000 colaboradores	11	5,5%
	Entre 40.000 e 60.000 colaboradores	6	3,0%
	Acima de 60.000 colaboradores	46	23,1%
	Não sei informar	29	14,6%
A empresa em que atua é de capital aberto?	Sim	86	43,2%
	Não	76	38,2%
	Não sei informar	37	18,6%

Qual ocupação você exerce no momento?	Liderança	49	24,6%
	Engenheiro (a)	28	14,1%
	Analista	34	17,1%
	Técnico	17	8,5%
	Assistente, operador, mecânico(a) ou eletricista	16	8,0%
	Outro	55	27,7%
Qual principal evento indesejado a empresa em que atua já esteve envolvida?	Evento com impactos múltiplos (ambientais, sociais e reputacionais)	51	25,6%
	Evento com impactos ambientais relevantes	11	5,5%
	Evento atrelado à casos de corrupção	4	2,0%
	Evento atrelado a divulgação de informações financeiras e contábeis inconsistentes	1	0,5%
	Evento atrelado a degradação das condições de trabalho	3	1,5%
	Outro evento	21	10,6%
	Não tenho conhecimento sobre a ocorrência de evento indesejado	108	54,3%
A empresa em que atua tem políticas de ESG (Ambientais, Sustentabilidade e Governança/Compliance)?	Sim	132	66,3%
	Não	28	14,1%
	Não tenho conhecimento das políticas ESG	27	13,6%
	Não sei o que é ESG	12	6,0%

APÊNDICE E – VARIÁVEIS DE CONTROLE

Controles	Γ (Efeito)	p-valor
CAPAB -> CSiR_E	-0,025	0,676
CAPAB -> CSiR_MA	-0,088	0,062
CAPAB -> VO	-0,027	0,643
COLAB -> CSiR_E	0,200	0,004**
COLAB -> CSiR_MA	0,090	0,070
COLAB -> VO	0,040	0,572
ESCO -> CSiR_E	-0,027	0,659
ESCO -> CSiR_MA	-0,093	0,031*
ESCO -> VO	-0,088	0,081
ESGPOL -> CSiR_E	0,001	0,986
ESGPOL -> CSiR_MA	0,015	0,729
ESGPOL -> VO	-0,172	0,005**
EVEN -> CSiR_E	0,352	0,280
EVEN -> CSiR_MA	0,472	0,247
EVEN -> VO	-0,321	0,274
FATU -> CSiR_E	-0,087	0,218
FATU -> CSiR_MA	0,007	0,870
FATU -> VO	0,016	0,796
IDA -> CSiR_E	-0,010	0,863
IDA -> CSiR_MA	-0,133	0,003
IDA -> VO	0,030	0,656
OCUP -> CSiR_E	0,022	0,900
OCUP -> CSiR_MA	0,441	0,261
OCUP -> VO	-0,173	0,375
REN -> CSiR_E	-0,092	0,123
REN -> CSiR_MA	0,096	0,034*
REN -> VO	-0,009	0,888
SEGM -> CSiR_E	0,094	0,658
SEGM -> CSiR_MA	0,094	0,666
SEGM -> VO	-0,117	0,571
SEXO -> CSiR_E	0,013	0,895
SEXO -> CSiR_MA	-0,113	0,128
SEXO -> VO	-0,138	0,160
TEMEMP -> CSiR_E	0,023	0,664
TEMEMP -> CSiR_MA	-0,003	0,945

Notas – COLAB – Número de colaboradores; REN – Renda pessoal; ESG – Políticas ESG; ESCO – Nível de escolaridade; CAPAB – Tipo de capital da empresa; IDA – Idade; TEMEMP – Tempo de empresa; SEGM – Tipo de segmento; OCUP – Ocupação atual; FATU – Faturamento anual da empresa; VO – Orientação para o valor; CSiR_E – IRSC Empregados; CSiR_MA – IRSC Meio Ambiente. *p-valor<0,05 **p-valor<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO GERAL

Este estudo abordou a irresponsabilidade social corporativa (IRSC) por meio de três pesquisas interconectadas, ampliando o conhecimento sobre o tema a partir de novas perspectivas na gestão empresarial. A primeira pesquisa, de natureza tecnológica, identificou fatores que podem estar relacionados a eventos de irresponsabilidade social corporativa relacionados aos empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades. Além disso, destacou pontos de melhoria na liderança inspiradora imediata e na orientação para o valor. A partir desses *insights*, foi desenvolvido um *framework* inovador que apresenta recomendações práticas para as grandes empresas. O objetivo é não apenas mitigar comportamentos socialmente irresponsáveis, mas também fortalecer a liderança e a orientação estratégica para o valor, promovendo uma gestão empresarial mais alinhada com os princípios da responsabilidade social corporativa.

A segunda pesquisa, com base nas percepções de empregados de grandes empresas, analisou as relações que antecedem e sucedem grandes eventos de IRSC. Os resultados indicam que a liderança inspiradora pode fortalecer a orientação para o valor e desempenhar um papel significativo na mitigação da IRSC relacionada aos empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades. Além disso, a orientação estratégica para o valor mostrou-se relevante para reduzir a IRSC nas dimensões de empregados e fornecedores. Observou-se que a IRSC nas dimensões empregados/fornecedores e meio ambiente/comunidades tende a impactar negativamente a imagem corporativa e o apelo emocional. O estudo contribui para

uma melhor compreensão desses fenômenos, propondo que estratégias focadas no fortalecimento da liderança inspiradora e na oferta de valor aos *stakeholders* podem reduzir eventos de IRSC, consolidando assim a imagem e o apelo emocional das grandes empresas.

Por fim, considerando que a IRSC é um fenômeno global inerente às atividades empresariais, a terceira pesquisa foi uma análise comparativa entre empregados de grandes empresas do Brasil e de outros países com culturas distintas. Os resultados indicaram que as diferenças culturais não afetam as percepções no contexto da IRSC relacionada aos empregados e ao meio ambiente. Verificou-se também que, independentemente do país, a liderança inspiradora imediata tende a fortalecer a orientação para o valor e mitigar a IRSC nesses mesmos aspectos. A orientação para o valor, por sua vez, mostrou-se eficaz na redução da IRSC relacionada aos empregados. Assim, o estudo oferece contribuições para a gestão de empresas multinacionais, sugerindo estratégias globais unificadas que fortaleçam a liderança inspiradora imediata, consolidem a orientação para o valor e eliminem a IRSC ligada aos empregados e ao meio ambiente.

Como contribuição teórica, este estudo é pioneiro ao incluir, em um único modelo, as interações da IRSC nas dimensões de empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades, em relação à liderança inspiradora imediata, orientação para o valor, imagem corporativa e apelo emocional. O enfoque é inédito, pois considera a percepção dos empregados no contexto de grandes empresas. Além disso, os estudos trazem a compreensão dos fatores que influenciam a IRSC em diferentes contextos culturais e socioeconômicos. Ao incorporar variáveis-chave da gestão empresarial e explorar suas interações, a pesquisa oferece uma visão

inovadora sobre a relação dessas dinâmicas com a IRSC em ambientes organizacionais globais. Essas abordagens não têm precedentes na literatura sobre o tema.

Como contribuições práticas, este estudo sugere que, para mitigar a ocorrência de IRSC em grandes empresas, é relevante fortalecer a atuação de líderes inspiradores imediata e consolidar a orientação estratégica para o valor, abordando questões como direitos humanos, assédio, sustentabilidade, e respeito a fornecedores e comunidades. Para proteger a imagem e o apelo emocional da empresa, recomenda-se o monitoramento contínuo das atividades, o estreitamento das relações com a sociedade organizada e investimentos permanentes em ações socialmente responsáveis. Além disso, como as percepções dos empregados tendem a ser similares entre países culturalmente distintos, as organizações podem adotar estratégias globais de responsabilidade social com pouca necessidade de adaptação cultural, aumentando a eficiência e reduzindo custos de implementação.

As principais limitações contidas neste estudo se referem ao uso uma amostragem não probabilística por acessibilidade, o que não permite a generalização dos resultados. Como foi realizado um corte transversal, a análise de mudanças no comportamento dos empregados ao longo do tempo não é verificável. Uma vez que o estudo se concentrou nos empregados das grandes empresas, as conclusões não podem ser extrapoladas para outros públicos, como os consumidores, por exemplo. No que diz respeito à IRSC, os resultados não podem ser extrapolados para além das dimensões da IRSC relacionada aos empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades (Wagner et al., 2008). Embora o estudo tenha incluído empregados de diferentes países, no qual constatou-se que as particularidades culturais e geográficas

não influenciam as percepções de IRSC neste contexto, a amostra limitada impede conclusões definitivas sobre o impacto das variações culturais globais.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar esta investigação para incluir *stakeholders* externos de grandes empresas, permitindo uma análise comparativa entre suas percepções e as dos empregados. Estudos de caso em empresas envolvidas em problemas graves de IRSC também são recomendados, visando aprofundar o entendimento sobre as percepções dos empregados nesse contexto. Outra proposta é a condução de estudos qualitativos para identificar questões subjetivas sobre as políticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e sua relação com a IRSC, além de explorar como a orientação para o valor pode se conectar aos aspectos ambientais e comunitários. Por fim, a replicação deste estudo com uma amostra que inclua culturas mais distintas, como países orientais de tradição milenar, pode reforçar os achados ou gerar novos *insights* sobre as análises cross-culturais.

Em suma, os resultados inéditos deste estudo fornecem uma gama de recomendações para aprimorar a gestão de grandes empresas em relação à IRSC, liderança inspiradora imediata, orientação para o valor, imagem corporativa e apelo emocional. Com base na literatura, ficou evidente que a IRSC ainda é pouco explorada e raramente abordada no cotidiano das organizações, o que ressalta a importância e a relevância deste trabalho no campo da gestão empresarial.

REFERÊNCIAS ⁱ

Abbasi, M. A., Amran, A., Khan, R., & Sahar, N. E. (2024a). Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of

- generation Z and Generation Y. *Current Psychology*, 43(2), 1118-1135. 10.1007/s12144-023-04372-z
- Abbasi, M. A., Amran, A., & Sahar, N. E. (2024b). Assessing the impact of corporate environmental irresponsibility on workplace deviant behavior of generation Z and millennials: a multigroup analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 45-67. 10.1108/IJOES-05-2022-0099
- Abebe, M. A., & Acharya, K. (2022). Founder CEOs and corporate environmental violations: Evidence from S&P 1500 firms. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1204-1219. 10.1002/bse.2950
- Apéria, T., Brønn, P. S., & Schultz, M. (2004). A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, 7, 218-230. 10.1057/palgrave.crr.1540222
- Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., & Chen, S. C. (2021). The role of corporate social responsibility and corporate image in times of crisis: The mediating role of customer trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8275. 10.3390/ijerph18168275
- Chiu, S.-C., & Sharfman, M. (2018). Corporate social irresponsibility and executive succession: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 149, 707-723. 10.1007/s10551-016-3089-7
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241-255. 10.1057/bm.2000.10
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. 10.1108/IMR-09-2014-0304
- Iborra, M., & Riera, M. (2023). Corporate social irresponsibility: What we know and what we need to know. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1421-1439. 10.1002/csr.2428
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2), 226-252.
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283. 10.1002/hrm.21951

- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236. 10.1016/S0969-6989(00)00029-1
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190. 10.1108/01443571211208614
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2019). Creating Shared Value. In: Lenssen, G.G., Smith, N.C. (eds) *Managing Sustainable Business*. Springer, Dordrecht. 10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-59.
- Rocha, R. G., & d'Angelo, M. J. (2023). Samarco's scandal: a perspective of organizational spirituality and corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 387-411. 10.1108/IJOA-05-2020-2220
- Salas, V. A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Shim, K., & Cho, H. (2022). Latent profile analysis of ethical consumers in the United States and Malaysia. *International Journal of Consumer Studies*, 46(1), 249-267. 10.1111/ijcs.12671
- Swaen, V., Demoulin, N., & Pauwels-Delassus, V. (2021). Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131, 709-721. 10.1016/j.jbusres.2020.12.016
- Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142. 10.1108/09590550810853075

ⁱ As referências desta seção são relativas à introdução geral e à conclusão geral desta tese.