

**FUCAPE PESQUISAS, ENSINO E PARTICIPAÇÕES LTDA - FUCAPE
MA**

AMILSON DE ARAUJO DURANS

**OS EFEITOS DOS COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES
NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
DESEMPENHO DA GESTÃO**

**SÃO LUIS
2018**

AMILSON DE ARAUJO DURANS

**OS EFEITOS DOS COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES
NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
DESEMPENHO DA GESTÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA (FUCAPE-MA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo.

**SÃO LUIS
2018**

AMILSON DE ARAUJO DURANS

**OS EFEITOS DOS COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES
NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
DESEMPENHO DA GESTÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA (FUCAPE-MA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Aprovada em 29 de setembro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª. Dra.: MÁRCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA

Prof. Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES
Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA

Profª. Dra.: GRAZIELA XAVIER FORTUNATO
Pontifícia Universidade Católica (PUC)

“O sucesso é uma jornada, não um ponto final. Metade do prazer está em percorrer o caminho”.

(Gita Bellin).

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas bênçãos alcançadas e pela presença constante em minha vida, guiando meus passos, decisões e confortando-me nas dificuldades.

À minha família, por toda compreensão, apoio e incentivo.

À minha orientadora, Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo, pelos ensinamentos e diretrizes necessárias à conclusão exitosa da pesquisa.

Aos examinadores das Bancas de Qualificação e de Defesa pelas valiosas sugestões de enriquecimento da pesquisa – Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira, Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos, Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes e Profa. Dra. Graziela Xavier Fortunato.

Ao Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes em nome de quem agradeço todo o corpo docente da Fucape e à Gabriela Pessoa que recebe os agradecimentos em nome dos colaboradores da Fucape.

Aos discentes Fucapeanos, em especial ao amigo Carlos Jorge Taborda pela parceria nas pesquisas.

Aos colegas do Sistema Indústria (Sesi, Senai, IEL e Federações), em especial da Superintendência Corporativa do Maranhão - Gestão de Processos, Jurídico, Contabilidade, Financeiro, Gestão de Pessoas, Suprimentos, TI, Licitação e Engenharia; e, da equipe de Custos da Confederação Nacional da Indústria pelo apoio.

A todas as pessoas que responderam e divulgaram o questionário de pesquisa, essencial para coleta dos dados e conclusão do trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo examinar os efeitos de um modelo integrativo e holístico, para compreender a relação entre as ações de comportamentos contraproducentes (CWB) – incivis, narcisistas e maquiavélicos – no ambiente de trabalho e desempenho da gestão (DG), mediada pelas ações de responsabilidade social corporativa (RSC). Inicialmente, realizou-se revisão de literatura com estudos sobre esses construtos, bem como foram sugeridas suas relações, resultando na proposição de um modelo estrutural. O estudo contou com uma amostra de 527 respondentes e adotou uma metodologia quantitativa, de caráter descritivo e corte transversal. Para análise dos dados empregou-se a modelagem de equações estruturais que indicou relação negativa de atos de incivilidade e do maquiavelismo com as ações de RSC social, ambiental e econômica; relação negativa do narcisismo com a dimensão social da RSC; relação positiva das ações de RSC social e econômica com desempenho da gestão e relação negativa da RSC ambiental com o desempenho. Nesse sentido, um dos principais achados deste estudo foi que as práticas ambientais de RSC possuem uma relação significativa, porém negativa com o desempenho da gestão o que, segundo uma corrente da literatura é decorrente das pressões cada vez maiores para atender aos objetivos e interesses de diversos públicos bem como do forte e rígido marco regulatório desta dimensão. Soma-se ainda a essas evidências, que as micro e pequenas empresas possuem limitações de recursos para implementar os padrões exigidos pelas normas ambientais bem como para lidar com os desafios mais amplos de meio ambiente. Essas inferências, portanto, coadunam com o público respondente desta pesquisa que foi de micro e pequenas empresas e totalizou 61% da amostra.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Comportamentos Contraproducentes; Responsabilidade Social Corporativa; Desempenho da Gestão.

ABSTRACT

The aim of this research was to examine the effects of an integrative and holistic model to understand the relation between the actions of counterproductive behaviors (CWB) - incivis, narcissists and Machiavellians - in the work environment and management performance (DG), mediated by actions corporate social responsibility (CSR). Initially, literature review was carried out with studies on these constructs, as well as their relationships were suggested, resulting in the proposition of a structural model. The study had a sample of 527 respondents and adopted a quantitative methodology, with a descriptive and cross-sectional character. To analyze the data, the modeling of structural equations was used, which indicated a negative relation of acts of incivility and Machiavellianism with the actions of social, environmental and economic CSR; negative relation of narcissism to the social dimension of CSR; positive relationship of social and economic CSR actions with management performance and negative relationship between environmental CSR and performance. In this sense, one of the main findings of this study was that the environmental practices of CSR have a significant but negative relationship with management performance, which, according to a current literature, is due to increasing pressures to meet the objectives and interests of the strong and rigid regulatory framework of this dimension. Additionally, micro and small companies have limited resources to implement the standards required by environmental standards as well as to address the broader environmental challenges. These inferences, therefore, are in line with the respondent public of this survey, which was of micro and small companies and totaled 61% of the sample.

Keywords: People Management; Counterproductive Work Behaviors; Corporate Social Responsibility; Management Performance.

SUMÁRIO

Capítulo 1	8
1. INTRODUÇÃO	8
Capítulo 2	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	13
2.2 COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES (CWB)	17
2.2.1 Incivilidade no ambiente de trabalho	19
2.2.2 Narcisismo no ambiente de trabalho	23
2.2.3 Maquiavelismo no ambiente de trabalho	30
2.3 DESEMPENHO DA GESTÃO (DG)	33
2.4 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO	36
Capítulo 3	37
3 METODOLOGIA	37
Capítulo 4	39
4 ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	39
4.1.1 Validade convergente	39
4.1.2 Validade discriminante	39
4.2 VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL.....	42
Capítulo 5	46
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
Capítulo 6	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

O mercado globalizado adstrito ao crescimento e desenvolvimento econômico (Acemoglu, 2010; Acemoglu, Garcia-Jimeno, & Robinson, 2015; Araujo, Lastauskas, & Papageorgiou, 2017; Wright & Nyberg, 2017) está cada vez mais exigente, profissionalizado e inovador (Kiessling, Isaksson, & Yasar, 2016; Smith & Webster, 2018). De igual modo, apresenta mudanças elásticas e tempestivas de cenários oriundas de demandas econômicas, ambientais e sociais (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Briscoe & Joshi, 2016; Durand, Hawn, & Ioannou, 2016; Malesky & Taussig, 2016; Hafenbrädl & Waeger, 2017). Tais mudanças são consequências do desenvolvimento econômico-financeiro (Debraj & Esteban, 2017), tecnológico (Acemoglu, 2010; King et al., 2011; Acemoglu, Garcia-Jimeno, & Robinson, 2015; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018), do capitalismo (Pryor, 2010), e do progresso das ciências (Phillips, 2017). Isso, fruto, principalmente, da competição acirrada e predatória dos mercados mundiais (Gupta, Briscoe, & Hambrick, 2017).

Os impactos dessa elasticidade nas mudanças de cenários têm implicações no mercado laboral, considerando que hoje o trabalho ultrapassou a barreira de garantir apenas a sobrevivência (Duffy & Autin, 2013). Destarte, o trabalho tornou-se pessoalmente significativo e de natureza pró-social (Dik & Duffy, 2009; Rodell, Booth, Lynch, & Zipay, 2017; Bode & Singh, 2018). Visa resultados de bem-estar, satisfação e significância (Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018) com o intuito de criar um senso de conexão social ao permitir que os trabalhadores sintam que estão contribuindo de forma significativa para a sociedade (Nai & Maier, 2018; Vakili & Zhang, 2018; Vater, Moritz, & Roepke, 2018).

A inquietação, portanto, gira em torno dos aspectos comportamentais, das condições de trabalho no ambiente laboral (Bernhard-Oettel et al., 2018), e de falhas em conexão e compreensão social (Kraus, 2017). Isso inclui as características de personalidade dos líderes organizacionais relacionadas às diversas dimensões dos comportamentos contraproducentes (Ferris, Yan, Lim, Chen, & Fatimah, 2016; Marcus, Taylor, Hastings, Sturm, & Weigelt, 2016) e os impactos e resultados que podem gerar para as organizações (Nai & Maier, 2018; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018; Vater, Moritz, & Roepke, 2018).

Desta forma, torna-se oportuno analisar as distintas formas de comportamentos contraproducentes, visto que podem sugerir dinâmicas subjacentes diversas que variam nos sistemas motivacionais (Spector et al., 2006; Spector & Fox, 2010; Jonason, Koehn, Okan, & O'Connor, 2018). Por exemplo, a incivilidade (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001; Douglas & Martinko, 2001; Cortina, 2008; Hershcovis, 2011; Chen et al., 2013; Porath & Pearson, 2013; Reich & Hershcovis, 2015; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018); o narcisismo (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Jonason & Webster, 2010; Chatterjee & Hambrick, 2011; Nevicka, Velden, Hoogh, & Vianen, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Back, Kufner, Gerlach, & Rauthmann, 2013; Konrath, Meier, & Bushman, 2014; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Vater, Moritz, & Roepke, 2018) e o maquiavelismo (Becker & O'Hair, 2007; Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Gog, & Spector, 2009; Jonason & Webster, 2010; O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Bereczkei, Deak, Papp, Perlaki, & Orsi, 2013; Majors, 2016; Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2016; Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018; Jonason, Koehn, Okan, & O'Connor, 2018). Tais comportamentos podem culminar em

consequências diversas para as organizações, seja no aspecto jurídico (Fan & Zietsma, 2017), social (Skarlicki & Folger, 1997; Douglas & Martinko, 2001), seja no financeiro (Schilpzand, Pater, & Ereaz, 2016; Shiu & Yang, 2016).

Nesse sentido os comportamentos contraproducentes de incivilidade no âmbito organizacional são relacionados aos diversos comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (Cortina, 2008; Porath & Pearson, 2013). Já os comportamentos narcisistas são relacionados ao uso do eu em benefício próprio, em detrimento do benefício para a organização (Emmons, 1987; Grijalva & Harms, 2014). Quanto ao comportamento maquiavélico, este tem relação com a manipulação para se alcançar os fins desejados (O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Majors, 2016; Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018).

Várias contingências podem refletir no desempenho da gestão (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Jansen, George, Bosch, & Volberda, 2008; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008; Troy, Hirunyawipada, & Paswan, 2008; Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012), em função da conceituação multifacetada deste construto (Wiklund & Shepherd, 2005). Assim, o desempenho pode ser uma consequência do comportamento dos líderes (Covin, Green, & Slevin, 2006; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018), das estratégias implementadas (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Hawn & Ioannou, 2016), da cultura organizacional e das ações de responsabilidade social corporativa (RSC) que desenvolvem (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Gond, Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Bode & Singh, 2018).

Neste cenário, o desenvolvimento de ações de RSC é uma iniciativa de valor (Flammer, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Hawn & Ioannou, 2016; Bode & Singh, 2018) e um vetor que possibilita a mitigação de comportamentos

contraproducentes, visto que o desempenho da organização é um reflexo de seus líderes (Covin, Green, & Slevin, 2006; Cortina, 2008; Lev, Petrovits, & Radhakrishnan, 2010; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015; Shymko & Roulet, 2017; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018; Gupta, & Misangyi, 2018). Essas ações permitem, por exemplo, uma dinâmica positiva ao ambiente competitivo como resiliência organizacional (Ortiz-de-Mandojana, & Bansal, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Chen, 2016), redução de *turnover*, retenção de talentos, melhor seleção de colaboradores (Boulouta, & Pitelis, 2014; Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017), exibições emocionais positivas (Uy, Lin, & Ilies, 2016) e proteção de seus recursos (Godfrey, 2005). Portanto, mostra-se adequado o papel da responsabilidade social corporativa (RSC) visto que suas práticas estão diretamente ligadas ao crescimento e desenvolvimento econômico (Araujo, Lastauskas, & Papageorgiou, 2017; Shymko & Roulet, 2017) e envolve as dimensões sociais, ambientais e econômicas (Scherer, Palazzo, & Matten, 2014). Assim, o argumento deste estudo é que os comportamentos contraproducentes afetam o desempenho da gestão, embora essa relação não seja direta, podendo ser mitigada pelas ações de RSC.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi propor e examinar os efeitos de um modelo integrativo e holístico, para compreender a relação entre as ações de comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho e desempenho da gestão, mediada pelas ações de RSC.

Logo, observa-se que não há na literatura um modelo integrativo com essa relação entre comportamentos contraproducentes e desempenho da gestão, mediada pelas ações de RSC. Portanto, a sugestão proposta é proveniente de estudos

anteriores (King et al., 2011; Grijalva & Harms, 2014; Ortiz-de-Mandojana, & Bansal, 2015; Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015).

Assim, faz-se necessária uma compreensão mais acurada da relação entre comportamentos contraproducentes e desempenho da gestão (King et al., 2011), bem como comportamentos contraproducentes e ações de RSC (Chen et al., 2013). Essa compreensão é oportuna visto que o aspecto comportamental pode trazer diversas consequências para os colaboradores e organizações bem como pode ser impactado por ações de RSC e influenciar o desempenho organizacional. Além disso, há necessidade de mais estudos empíricos que abordem essas temáticas, visto que podem sugerir uma variedade de resultados (Grijalva & Harms, 2014; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015) e explorar esses mecanismos pode ser frutífero para as organizações (Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015).

De igual modo, torna-se oportuno investigar a relação entre RSC e desempenho da gestão (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Bode & Singh, 2018). Essa relação pode evidenciar os desafios enfrentados pelas organizações para cumprir uma série de demandas de diversas origens e natureza (Hawn & Ioannou, 2016; Shiu & Yang, 2016; Stoian & Gilman, 2017; Flammer, 2018; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Dada seu papel relevante na estratégia e no desempenho organizacional, as ações de RSC podem impactar no bem-estar das diversas partes interessadas (King et al., 2011; Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015; Chen, 2016; Kaul, & Luo, 2018). Sua adoção pode ajudar as empresas a mitigar os riscos de perda de reputação e proteger seus recursos (Godfrey, 2005; Flammer, 2018).

Tais iniciativas proporcionam proteção semelhante a um seguro (Ioannou, & Serafeim, 2014; Shiu & Yang, 2016; Uy, Lin, & Ilies, 2016; Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017), por envolver práticas voluntárias que vão além dos requisitos regulamentares, a fim de apoiar ativamente o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável (Acemoglu, 2010; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Acemoglu, Garcia-Jimeno, & Robinson, 2015; Durand, Hawn, & Ioannou, 2016; Araujo, Lastauskas, & Papageorgiou, 2017). Entregam valor ao cliente e reforçam a visão organizacional (Kiessling, Isaksson, & Yasar, 2016).

Desta forma, a RSC é entendida como uma iniciativa de valor na qual as empresas integram preocupações em suas operações e interagem com suas partes interessadas (Livonen & Moisander, 2015; Shiu & Yang, 2016; Durand, Hawn, & Ioannou, 2016; Gupta, Briscoe, & Hambrick, 2016). Essa interação envolve diversas dimensões como a ambiental, social, econômica, *stakeholders* e voluntariado

(Boulouta, & Pitelis, 2014; Setó-Pamies, & Papaoikonomou, 2016; Stoian & Gilman, 2017; Tang, Mack, & Chen, 2018)

Esse envolvimento em ações de RSC pode se refletir no surgimento de liderança responsável e ética (Grijalva & Harms, 2014; Hafenbrädl & Waeger, 2017), e no desempenho superior da organização (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Bode & Singh, 2018). Pode impulsionar a lucratividade (Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Kaul, & Luo, 2018), a vantagem competitiva (Boulouta, & Pitelis, 2014; Kiessling, Isaksson, & Yasar, 2016; Stoian & Gilman, 2017), que aumenta o prestígio, o respeito (Faroq, Rupp, & Faroq, 2016) e a confiança percebida (Flammer, 2018).

Nesse sentido, ações de RSC possibilitam aos funcionários dar mais significado ao trabalho e até a reduzir as intenções de *turnover* (Duffy & Autin, 2013; Bernhard-OetteL et al, 2018; Bode & Singh, 2018). De igual sorte, proporcionam a identificação dos funcionários com a organização (Cantrell, Kyriazis, & Noble, 2015; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018) por possibilitarem o compartilhamento de valores comuns (Cardador & Pratt, 2017) e promoverem um sentimento de pertencimento (Cortina, 2008; Chen et al., 2013; Grijalva & Harms, 2014; Faroq, Rupp, & Faroq, 2016), evitando até a perda de colaboradores valiosos para concorrentes (Gupta, Briscoe, & Hambrick, 2016).

As práticas de RSC promovem a diversidade e inclusão no local de trabalho (King et al., 2011; Vakili & Zhang, 2018). Como resultado, podem influenciar a vantagem competitiva das empresas ao aumentar a produtividade inovadora dos funcionários, promovendo equipes e conexões mais diversificadas na organização (Cantrell, Kyriazis, & Noble, 2015; Nai & Maier, 2018; Vakili & Zhang, 2018; Vater, Moritz, & Roepke, 2018) e influenciar positivamente o desempenho organizacional

(Lev, Petrovits, & Radhakrishnan, 2010; Grijalva & Harms, 2014; Scherer, Palazzo, & Matten, 2014; Flammer, 2015; Faroq, Rupp, & Faroq, 2016; Kiessling, Isaksson, & Yasar, 2016; Shymko & Roulet, 2017; Stoian & Gilman, 2017; Bode & Singh, 2018).

Portanto, as ações de RSC refletem à medida que uma empresa se envolve ativamente em iniciativas sociais e ambientais (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Livonen & Moisander, 2015; Setó-Pamies, & Papanikonomou, 2016). Desta forma, propiciam respostas a uma ampla gama de interesses (Ortiz-de-Mandojana, & Bansal, 2015; Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018).

Nesse sentido, pesquisas seminais sugerem uma variedade de ações de RSC que visam fomentar resultados satisfatórios às organizações. Elas podem representar um diferencial mitigador dos custos organizacionais (Cortina, 2008; King et al., 2011; Chen et al., 2013; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Hawn & Ioannou, 2016; Flammer, 2018) e exibir um senso de justiça, confiança e verdade (Duchon & Drake, 2009). Portanto, a adoção da RSC é uma realidade inescapável aos líderes organizacionais de todo o mundo (Boulouta, & Pitelis, 2014; Cantrell, Kyriazis, & Noble, 2015; Kiessling, Isaksson, & Yasar, 2016).

Para Cortina (2008), Faroq, Rupp e Faroq (2016), e Flammer (2018), a psicologia do comportamento organizacional e a RSC sugerem um arcabouço de relevantes ações para a proteção da classe trabalhadora e bem estar organizacional contra a discriminação moderna: a) uma boa política que iniba comportamentos discriminatórios e antissociais; b) líderes que pratiquem o que pregam visto que dão o tom para as organizações e devem ser exemplos de comportamento respeitoso, valores e condutas; c) estabelecer normas claras com fortes valores igualitários; d) fazer intervenções tempestivas para influenciar a cognição e inibir o comportamento

discriminatório; e) fazer abordagens proativas, preventivas, educacionais e treinamentos sobre habilidades interpessoais; e, f) desenvolver um sentimento de pertencimento organizacional. Já King et al. (2011) sugerem uma proposição de valor como a gestão da diversidade que gere sensibilidade cultural e atraia uma base diversificada de clientes. Eles fundamentam esse raciocínio pelas teorias de identidade social e categorização social, que sugerem que os resultados positivos serão gerados quando corresponderem à representatividade demográfica dos clientes.

Chen et al. (2013) sugerem que as organizações promovam o autoaprimoramento, ou seja, culturas de engajamento do trabalho que fomentem interações e envolvimento dos funcionários fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de suas atividades e que desperte um senso de identidade e demonstre aos colaboradores o quanto são úteis e valorizados. Esses sentimentos de utilidade e valor podem ser evidenciados por meio de: a) tarefas – com trabalho desafiador; b) papel – congruência entre os valores do indivíduo e da atividade; c) interações no local de trabalho - caracterizadas por sentimentos de dignidade, respeito e valor; e, d) promoção de sentimentos de segurança. Essas culturas de engajamento podem resultar concomitantemente em melhor desempenho e qualidade do trabalho dos empregados assim como nutrir um senso de pertencimento.

Portanto, investir em ações de RSC pode configurar-se numa ação estratégica de desenvolvimento de visão compartilhada, gerenciamento das partes interessadas e alavancagem do desempenho financeiro (Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Faroq, Rupp, & Faroq, 2016; Shiu & Yang, 2016). Envolve práticas empresariais adotadas voluntariamente que vão além dos requisitos regulamentares, a fim de apoiar

ativamente o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável e, assim, contribuir de forma ampla e positiva para a sociedade (Acemoglu, 2010; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Acemoglu, Garcia-Jimeno, & Robinson, 2015; Gupta, Briscoe, & Hambrick, 2016).

2.2 COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES (CWB)

O estudo do comportamento contraproducente no ambiente de trabalho (*counterproductive work behavior* – CWB) emergiu como importante área de pesquisa e preocupação para gestores, pesquisadores e público em geral (Spector et al., 2006). O CWB é considerado um conjunto de atos distintos com características volitivas e prejudiciais para as organizações e seus *stakeholders*, sendo estudado, inicialmente, e evoluído a partir de quatro perspectivas teóricas (Spector et al., 2006; Spector & Fox, 2010), a saber: (i) os “desvios” de produção, de propriedade, político e de agressão pessoal (Robinson & Bennett, 1995; Hershcovis et al., 2007; Grijalva & Harms, 2014; Ferris, Yan, Lim, Chen, & Fatimah, 2016; Mawritz, Greenbaun, Butts, & Graham, 2017); (ii) as “retaliações organizacionais”, promovidas pelas autoridades que, por praticarem tratamentos injustos, eram confrontadas como forma de redução das desigualdades (Skarlicki & Folger, 1997); (iii) a “agressão”, motivada por raiva, estilos de atribuição, afetividade negativa, atos de vingança e exposição prévia a culturas agressivas (Douglas & Martinko, 2001; Hershcovis et al., 2007); e (iv) a “vingança”, como noção de que o ato é uma resposta automática à injustiça (Schumann & Ross, 2010; Dineen, Duffy, Henle, & Lee, 2017).

Com isso, novos atos, como a violência física, roubos, desídia, depredação e um amplo domínio de construtos proliferaram e foram incorporados ao bojo de comportamentos contraproducentes, tanto visando demonstrar os danos causados às

peças na organização quanto à própria organização (Spector et al., 2006; Herscovis et al., 2007; Cortina, 2008; Dik & Duffy, 2009; Ferris, Yan, Lim, Chen, & Fatimah, 2016; Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017; Rodell, Booth, Lynch, & Zipay, 2017; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018). Atualmente, estão catalogados na literatura mais de sessenta comportamentos considerados contraproducentes. Tais comportamentos merecem atenção das organizações, visto que podem gerar resultados distintos nas dimensões jurídicas (Fan & Zietsma, 2017), sociais (Skarlicki & Folger, 1997; Douglas & Martinko, 2001; Cortina, 2008; Schumann & Ross, 2010; Fan & Zietsma, 2017) ou financeiras (Schilpzand, Pater, & Erez, 2016).

Relevante destacar que cada ato contraproducente contém um conjunto de comportamentos sobrepostos que incluem atos diferentes com alvos igualmente distintos (Spector et al., 2006; Spector & Fox, 2010) e podem ser caracterizados também, por orientação hedonista (Jonason, Sitnikova, & Oshio, 2018). Esses comportamentos são evidentes nas noções de liderança tóxica e maus gestores. Tais líderes tipicamente atrapalham a organização em algum ponto, considerando que os detentores de poder operam em contextos dinâmicos de trabalho relacional e interdependentes (Cortina, 2008; Furnham, Richards, & Paulhus, 2013; Grijalva & Harms, 2014; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018; Jonason, Sitnikova, & Oshio, 2018).

Isto posto, nesta pesquisa são abordados três tipos de comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho, encontrados na literatura e componentes da citada perspectiva dos desvios: a incivildade, o narcisismo e maquiavelismo. Estes construtos foram selecionados por representarem uma necessidade emergente de pesquisas no cenário brasileiro visto que os estudos anteriores focaram principalmente em empresas dos Estados Unidos. Tais construtos representam uma

força motriz para o comportamento não ético no local de trabalho e um dreno econômico substancial no desempenho da gestão (Douglas & Martinko, 2001; Cortina, 2008; Duchon & Drake, 2009; Schumann & Ross, 2010; Taylor, Bedeian, & Kluemper, 2012; Grijalva & Harms, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Ferris, Yan, Lim, Chen, & Fatimah, 2016; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Mawritz, Greenbaun, Butts, & Graham, 2017; Fan & Zietsma, 2017; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018; Jonason, Sitnikova, & Oshio, 2018), discutidos a seguir:

2.2.1 Incivilidade no ambiente de trabalho

Os estudos sobre incivilidade surgiram a partir do rompimento da humanidade com a racionalidade necessária para a educação bem-sucedida e o tratamento cortês no ambiente de trabalho (Andersson & Pearson, 1999). Nessa esteira, um crescente corpo de pesquisas vem explorando a incivilidade no local de trabalho, definindo-a como comportamento contraproducente com intenção ambígua de prejudicar (Hershcovis et al., 2007; Cortina, 2008; Reich & Hershcovis, 2015), que viola as normas sociais e prejudica os funcionários alvos, resultando em um modelo multinível de discriminação moderna nas organizações (Cortina, 2008; King et al., 2011; Chen et al., 2013; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Hershcovis et al., 2017).

Originalmente, a literatura se concentrou principalmente em tópicos como agressão no local de trabalho por possuir ampla rubrica, desvio, assédio, *bullying* e supervisão abusiva (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001; Douglas & Martinko, 2001; Hershcovis et al., 2007; Hershcovis, 2011; Ferris, Yan, Lim, Chen, & Fatimah, 2016; Mawritz, Greenbaun, Butts, & Graham, 2017). As investigações buscavam avaliar os efeitos prejudiciais dos comportamentos negativos no local de trabalho sobre as atitudes, comportamentos de trabalho e bem-estar no trabalho dos alvos

(Cortina, 2008; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018).

Atualmente, as estatísticas sobre incivilidade no local de trabalho são alarmantes, pois indicam que afetam muitos funcionários e têm um grande impacto financeiro para as organizações (Cortina, 2008; Chen et al., 2013; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Shiu & Yang, 2016; Pater, & Erez, 2016; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018). Além disso, os custos humanos suportados por funcionários que são submetidos à incivilidade no local de trabalho são bastante graves. Eles podem, por exemplo: retirar-se do trabalho, descontar suas frustrações em clientes, apresentar humor negativo, distração cognitiva, medo, percepção de injustiça, maior estresse, descontentamento, insatisfação, raiva, hostilidade, menor criatividade, sofrer acidentes de trabalho, abusar de substâncias, licenças médicas, gerar conflitos entre equipes de trabalho, declínio de produtividade, maior rotatividade e não nutrir um sentimento de pertencimento à organização (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, 2008; King et al., 2011; Cameron & Webster, 2011; Chen et al., 2013; Porath & Pearson, 2013; Reich & Hershcovis, 2015; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Schilpzand, Leavitt, & Lim, 2016). Para Cortina (2008), essas reações cognitivas e afetivas aos estressores crônicos, por sua vez, influenciam negativamente a saúde ocupacional, psicológica e física dos alvos e podem se estender aos espectadores, grupos de trabalho e organizações inteiras.

Para Reich e Hershcovis (2015), a injustiça testemunhada pode motivar observadores não envolvidos a se envolverem em comportamento retributivo incivil em relação aos perpetradores. Assim, pesquisas sobre incivilidade no local de trabalho representam uma grande variedade de participantes de diferentes

organizações e profissões (Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Hershcovis et al., 2017; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018).

Dentre essas pesquisas, Cortina et al., (2002), estudaram a incivilidade sofrida por 4.608 funcionários públicos federais do meio jurídico sendo que 75% eram mulheres. Miner-Rubino e Cortina (2004) fizeram um estudo para analisar a incivilidade sofrida especificamente por mulheres numa amostra com 289 funcionárias públicas. Já Cortina e Magley (2009), investigaram em três amostras os padrões e perfis de resposta à incivilidade, sinalizando a necessidade de as organizações desenvolverem ações para mitigar esses atos incivis. Por resultado, esses estudos demonstraram que os estressores influenciaram negativamente a saúde ocupacional, psicológica e física dos alvos.

Em sucessão a esses estudos, Lim e Teo (2009) investigaram e desenvolveram uma escala de incivilidade cibernética para avaliar o comportamento na comunicação on-line de 192 trabalhadores bem como o impacto na satisfação, comprometimento e intenção de *turnover*. Kern e Grandey (2009) investigaram a incivilidade de clientes contra empregados da área de varejo. Oore et al., (2010), investigaram a incivilidade praticada contra 478 profissionais de 17 unidades de saúde e Leiter, Laschinger, Day e Oore (2011) contra 1.173 profissionais de 41 unidades de saúde no que tange ao *burnout*, intenção de *turnover* e confiança. Sliter, Sliter e Jex (2012) investigaram a incivilidade sofrida por 120 caixas bancários. Walsh et al., (2012) investigaram a incivilidade contra 2.711 funcionários de redes de supermercados. Scott, Restubog e Zagenczyk (2013) investigaram a incivilidade contra 241 funcionários de call center e 183 funcionários de áreas diversas. Adams e Webster (2013) em dois estudos investigaram a incivilidade contra 256 trabalhadores de áreas distintas e 138 empregados de empresas de engenharia. Os resultados desses estudos sugeriram

que os estressores incivis afetavam de forma negativa a saúde ocupacional, psicológica e física das vítimas.

Como contribuição a esses estudos, Porath e Pearson (2013) fizeram uma pesquisa com 800 gerentes e funcionários em 17 indústrias para avaliar os efeitos da incivildade no ambiente de trabalho. Nos achados do estudo, constataram que 48% diminuíram o esforço de trabalho; 47% diminuíram o tempo gasto no trabalho; 38% diminuíram a qualidade do trabalho; 80% perderam tempo preocupados com o incidente; 63% perderam tempo de trabalho evitando o agressor; 66% disseram que seu desempenho declinou; 78% disseram que seu compromisso com a organização declinou; 12% disseram que deixaram o emprego por causa do tratamento incivil e 25% admitiram transmitir sua frustração aos clientes (Porath & Pearson, 2013).

Desta forma, os dados sobre incivildade no local de trabalho mostram-se preocupantes, considerando que a incivildade é onipresente e a estimativa é que até 99% dos trabalhadores a experimentam, com 50% sofrendo tal conduta pelo menos semanalmente. O custo monetário de experimentar incivildade é estimado em U\$ 14.000 (quatorze mil dólares) por empregado anualmente, segundo estudos feitos por pesquisadores das universidades de Harvard, Oregon, Flórida, Nova York, Loyola, dentre outras (Cortina, 2008; Chen et al., 2013; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016). Portanto, a incivildade no local de trabalho representa um dreno econômico substancial nos negócios (Taylor, Bedeian, & Kluemper, 2012). Pode ter impacto significativo sobre as finanças organizacionais bem como nas cognições e comportamentos que seguem o tratamento incivil (Schilpzand, Leavitt, & Lim, 2016).

Assim, este estudo argumenta:

H₁: O comportamento contraproducente de incivildade tem uma relação negativa com as ações de RSC: h_{1a} (social); h_{1b} (ambiental); h_{1c} (econômica).

2.2.2 Narcisismo no ambiente de trabalho

Pioneiros estudos seminais acerca do narcisismo discorreram sobre três tendências que caracterizam a “geração do eu”. A primeira se concentrou no narcisismo como uma entidade cultural ou social, argumentando que a sociedade está se tornando cada vez mais narcisista. A segunda, é a literatura florescente da psicologia social sobre um fenômeno conhecido como o viés de autosserviço, explicado pela teoria da atribuição, onde indivíduos aceitam a responsabilidade por resultados bem-sucedidos e negam a culpa pelos resultados fracassados. A terceira, se concentrou no aspecto clínico sugerindo a formação dos traços narcisistas ainda na infância (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek, & Hogan, 1991).

Konrath, Meier e Bushman (2014) contribuíram com o aspecto histórico salientando que o narcisismo sobrevém da mitologia grega. Narciso era filho de um deus com uma ninfa e ao ver sua beleza refletindo na água se apaixonou de tal forma que ali passou a vida definhando enquanto se admirava. Ao morrer, foi transformado em flor, o narciso. Assim, deste mito, deriva o narcisismo, cuja taxonomia é a condição entendida como adoração excessiva de um indivíduo por si mesmo (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek & Hogan, 1991; Grijalva & Harms, 2014; O’Reilly, Doerr, Caldwell, & Chatman, 2014; Konrath, Meier, & Bushman, 2014). Desta forma, a palavra narcisismo tem sua definição derivada do grego *narke*, que pode ser traduzida como entorpecido, porém, não é de todo ruim e pode se apresentar em diferentes graus e fenômenos (Konrath, Meier, & Bushman, 2014) tanto mentais quanto comportamentais diversos e interdependentes (Raskin & Terry, 1988; Ackerman et al., 2011; Macenczak, Campbell, Henley, & Campbell, 2016; Rogoza, Kwiatkowska, Kowalski, Slaski, 2018).

Nesse contexto, o oxímoro apresentado pela literatura traz uma arena de díades com correntes que consideram o narcisismo como uma idiossincrasia positiva ou um fenômeno depreciador da reputação organizacional (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek & Hogan, 1991; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; Grijalva & Harms, 2014; Konrath, Meier, & Bushman, 2014; O'Reilly, Doerr, Caldwell, & Chatman, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Grijalva & Newman, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Ackerman, Hands, Donnellan, Hopwood, & Witt, 2017). Ademais, é válido analisar essa fronteira e seu impacto no local de trabalho.

Há autores que consideram que os narcisistas podem ser mais criativos, felizes e ter baixos níveis de ansiedade e depressão (Konrath, Meier, & Bushman, 2014; Martin, Côté, & Woodruff, 2016), bem como podem apresentar qualidades positivas como confiança, eficácia e assumir mais riscos (Grijalva & Harms, 2014; Martin, Côté, & Woodruff, 2016). Por outro lado, é comum serem defensivos e agressivos, e, por isso, pouco queridos. Dada a autoestima elevada, possuem também dificuldade de admitir falhas e, assim, não buscam formas de melhorar (Konrath, Meier, & Bushman, 2014). Nesse contexto, o narcisista é caracterizado como um indivíduo com ideia de grandeza, superioridade, necessidade de admiração, adoração, autoamor, autovisões infladas e arrogância (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek & Hogan, 1991; Nevicka, Velden, Hoogh, & Vianen, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Grijalva & Harms, 2014; Konrath, Meier, & Bushman, 2014; O'Reilly, Doerr, Caldwell, & Chatman, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Grijalva & Newman, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Martin, Côté, & Woodruff, 2016).

Logo, a literatura sobre narcisismo em contextos organizacionais possui diversas abordagens teóricas decorrentes da existência de múltiplas formas em uma variedade de tópicos e construtos. Essa conjuntura inclui desde a liderança até questões metaorganizacionais e formas clínicas (Raskin & Terry, 1988; Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; Grijalva & Newman, 2015; Ackerman, Hands, Donnellan, Hopwood, & Witt, 2017; Gupta, & Misangyi, 2018).

No amplo arcabouço desses contextos, o perfil narcisista pode ser definido como um traço de personalidade com dimensões de caráter cognitivas e também motivacionais (Grijalva & Harms, 2014; Zhu & Chen, 2015; Kashmir, Nicol, & Arora, 2017; Brewer et al., 2018). A dimensão cognitiva caracteriza-se pela crença dos narcisistas de serem especiais, únicos e superiores em muitas áreas, como inteligência, competência e liderança (Grijalva & Harms, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Zhu & Chen, 2015; Kashmir, Nicol, & Arora, 2017). A dimensão motivacional caracteriza-se por um forte desejo de ter suas visões continuamente reforçadas (Morf & Rhodewalt, 2001; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015).

Desta forma, o narcisismo apresenta três componentes: o eu, as relações interpessoais e as estratégias de autoregulação. Primeiro, o eu narcisista é caracterizado por positividade, especialidade e singularidade, vaidade, senso de direito, desejo de poder e estima. Em segundo lugar, as relações narcisistas possuem baixos níveis de empatia. Em terceiro lugar, existem estratégias narcisistas para manter autovisões inflacionadas. Assim, é natural para os narcisistas procurar oportunidades de atenção e admiração, se vangloriar e capturar créditos de outrem. Quando são bem sucedidos, se sentem bem e relatam elevada autoestima e satisfação de vida positiva (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek &

Hogan, 1991; Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Nevicka, Velden, Hoogh, & Vianen, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Konrath, Meier, & Bushman, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Grijalva & Newman, 2015; O'Reilly, Doerr, Caldwell, & Chatman, 2014; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Martin, Côté, & Woodruff, 2016).

A literatura contém um acordo emergente sobre duas formas primárias de narcisismo, o grandioso e o vulnerável (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; Grijalva & Newman, 2015; Ackerman, Hands, Donnellan, Hopwood, & Witt, 2017; Malesza, & Kaczmarek, 2018). Nesse contexto, o narcisista grandioso, é o que está no dia a dia do local de trabalho, especialmente no nível gerencial. Esse perfil retrata alguém que é mais confiante, extrovertido, elevado em autoestima, dominante, buscando constante atenção, mas, lhe falta empatia (Raskin, Novacek & Hogan, 1991; Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012). Em contraste, quando se fala em um narcisista vulnerável, tem-se o perfil hostil, o que pensa que o mundo está contra ele, é rico em direitos, mas também tem baixo autoestima e propensão à depressão e ansiedade (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012).

As formas de narcisismo grandioso e vulnerável têm diferentes etiologias nomológicas. O narcisismo grandioso está ligado à personalidade antissocial e o narcisismo vulnerável ao transtorno de personalidade (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; Malesza, & Kaczmarek, 2018). Nesse contexto o estudo voltado para o campo organizacional se concentra principalmente no narcisismo grandioso por considerar que este é particularmente preocupante para as organizações, especialmente quando se discute

liderança e tomada de decisões. (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Grijalva & Harms, 2014).

Porém, não existe uma maneira clara "correta" ou "errada" de pensar sobre o narcisismo (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011). Em vez disso, há várias abordagens ou modelos que são úteis para sua compreensão. Cada um desses modelos terá utilidade para algumas questões de pesquisa e/ou quando determinados dados estiverem disponíveis. Cada modelo se apresenta como lentes ou configurações de foco que pode-se mover ao aplicar com base na natureza e contexto da pesquisa (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek & Hogan, 1991; Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Nevicka, Velden, Hoogh, & Vianen, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Konrath, Meier, & Bushman, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Grijalva & Newman, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Martin, Côté, & Woodruff, 2016). Por possuir diferentes construtos com ampla literatura é considerado multifacetado e difícil de integrar (Ackerman, Hands, Donnellan, Hopwood, & Witt, 2017; Gupta, & Misangyi, 2018).

Destarte, os perfis narcisistas podem gerar consequências diversas para as organizações e devem ser analisados conforme o objeto de pesquisa. Ademais, tanto teoricamente quanto clinicamente, o narcisismo representa uma síndrome de comportamentos relativamente diversos que não preveem um fator geral particularmente forte ou preponderante (Raskin & Terry, 1988; Ackerman, Hands, Donnellan, Hopwood, & Witt, 2017).

Assim, destacam-se os estudos de Konrath, Meier e Bushman (2014) e, Linden e Rosenthal (2016) que aplicaram a escala SINS para investigar o nível de narcisismo nas organizações. Eles descobriram que aqueles que apresentaram pontuação alta

de narcisismo tinham menor empatia e tendências pró-sociais bem como maior risco e tendência a agressão, o que pode causar prejuízos financeiros às organizações e à saúde ocupacional e psicológica dos alvos. Já O'Reilly, Doerr, Caldwell e Chatman (2014) fizeram um estudo com CEOs de 32 empresas de alta tecnologia, responsáveis por dois terços das receitas geradas no segmento na *Fortune* 1000 e concluíram que aqueles com maior remuneração poderiam trazer consequências negativas para suas organizações, incluindo níveis mais altos de *turnover*, menor satisfação e desempenho organizacional. Além disso, esses efeitos podem se tornar mais evidentes com o tempo, à medida que o CEO fica mais tempo no cargo. Os efeitos negativos de longo prazo dos líderes narcisistas podem, em parte, resultar de sua incapacidade em desenvolver equipes coesas.

Em um estudo de Rauthmann e Kolar (2012) com uma amostra de 213 participantes, os atributos do narcisismo foram bem avaliados como a busca de atenção, admiração e status. Já os resultados mal avaliados como exploração e insensibilidade foram atribuídos a outros construtos do estudo considerando a desejabilidade, consequências para o eu e consequências para os outros. Já Nevicka, Velden, Hoogh e Vianen (2011) em um estudo sobre liderança e desempenho concluíram que embora os indivíduos narcisistas sejam vistos como arrogantes e excessivamente dominantes, eles são hábeis em irradiar a imagem de um líder eficaz. Porém, as evidências encontradas foram de discordância entre a imagem positiva dos narcisistas como líderes e a realidade do desempenho da equipe. No estudo de Chatterjee e Hambrick (2011) sobre indicadores de capacidade para tomada de decisão, eles concluíram que CEOs altamente narcisistas eram relativamente indiferentes ao seu desempenho e são influenciados por elogios. O fraco desempenho não diminuiu seu comportamento de investimento, e o excelente comportamento não

os impulsionou muito. CEOs menos narcisistas exibiram respostas substancialmente mais fortes a sugestões objetivas de desempenho.

Estudo recente com uma amostra de 1.025 participantes, demonstrou que as mudanças socioculturais são frequentemente propostas como mecanismos centrais que contribuem para o aumento do narcisismo nas organizações (Vater, Moritz, & Roepke, 2018). Para os estudiosos, os escores de narcisismo são mais altos em culturas individualistas em comparação com culturas mais coletivistas. Quanto ao estudo de Brunelli e Buelow (2018) em uma abordagem dimensional incluíram construtos de grandeza, direito psicológico e exploratividade em uma avaliação de risco. As descobertas sinalizaram que o principal preditor de comportamentos de risco para as organizações era a grandiosidade narcisista. McCarthy, Oliver e Song (2017) e, Smith e Webster (2018) em estudo recente sobre narcisismo e inovação, concluíram que a personalidade narcisista é um preditor de inovação. Os resultados dos estudos demonstraram que a adaptabilidade percebida do narcisista atuava como uma possível variável relacionada à inovação organizacional.

Assim, o comportamento narcisista pode ser considerado como uma defesa contra emoções ameaçadoras (Raskin, Novacek, & Hogan, 1991). De igual modo, pode ainda ter um relacionamento robusto com outros comportamentos contraproducentes por ser uma força motriz para o comportamento não ético no local de trabalho (Duchon & Drake, 2009; Grijalva & Harms, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Jonason, Sitnikova, & Oshio, 2018).

Assim, este estudo argumenta:

H₂: O comportamento contraproducente narcisista tem uma relação negativa com as ações de RSC: h_{2a} (social); h_{2b} (ambiental); h_{2c} (econômica).

2.2.3 Maquiavelismo no ambiente de trabalho

Nicolau Maquiavel é mais conhecido por seu tratado do século XVI, O Príncipe, onde retratou as pessoas como indignas de confiança, egoístas, fracas e cruéis. Maquiavel aconselhou os governantes a usar a astúcia, o engano, a lisonja e outras medidas de exploração para alcançar os fins desejados. Este conjunto de crenças e práticas, cunhado do maquiavelismo, tem sido objeto de extenso estudo pela falta de afeto nas relações interpessoais, falta de preocupação com a moralidade, falta de psicopatologia e o baixo comprometimento ideológico (Becker & O’Hair, 2007; O’Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Furnham, Richards, & Paulhus, 2013; Majors, 2016; Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018).

A definição desse comportamento contraproducente pela literatura é que se trata de uma idiosincrasia do indivíduo que é cínico, manipulador e desrespeitoso no âmbito social (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Gog, & Spector, 2009; O’Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Furnham, Richards, & Paulhus, 2013; Smith, Wallace, & Jordan, 2016; Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018). Os indivíduos maquiavélicos são socialmente habilidosos e podem exibir comportamentos que parecem beneficiar as pessoas ao seu redor, mas a motivação por trás dessas ações é de autopromoção (Bereczkei, Deak, Papp, Perlaki, & Orsi, 2013; Smith, Wallace, & Jordan, 2016).

Segundo Majors (2016) a neuroeconomia comportamental infere que indivíduos com alto grau de maquiavelismo têm menor probabilidade de retribuir confiança, exibindo padrões neurais que lhes permitem explorar os outros e prever resultados em situações de risco. Essas heurísticas cognitivas permitem aos

maquiavélicos fazer previsões sobre a futura recompensa em uma situação basicamente arriscada e imprevisível (Bereczkei, Deak, Papp, Perlaki, & Orsi, 2013).

No âmbito organizacional, a última década tem assistido a vários escândalos nos setores público e privado que levaram analistas e pesquisadores a se concentrarem nas características dos líderes empresariais e governamentais contemporâneos (Grijalva & Harms, 2014; Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2016). As evidências que se acumulam traçam um quadro de líderes que, motivados pelo interesse próprio e pela desconfiança de outrem, demonstram disposição para empregar quaisquer meios necessários para alcançar seus objetivos e isto é, exatamente um comportamento maquiavélico (O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2016; Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018).

Assim, é comum observar que a confiança na ética dos líderes diminuiu consideravelmente e pode até mesmo estar no nível mais crítico de todos os tempos. Estas preocupações com os líderes levaram a apelos urgentes de muitas áreas da sociedade para uma nova forma de liderança, a que demonstre coerência entre raciocínio moral e ação moral, que tenha capacidade de gerar um sentimento de pertencimento nos colaboradores (Cortina, 2008; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Faroq, Rupp, & Faroq, 2016; Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2016). Esse sentimento pode resultar num desempenho organizacional positivo, visto ser este uma combinação de satisfação do cliente, eficácia de mercado e desempenho financeiro, que depende de diversos atores (Troy, Hirunyawipada, & Paswan, 2008; Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Shiu & Yang, 2016).

Desta forma, um amplo corpo de pesquisas tem explicado as ações de líderes maquiavélicos no ambiente organizacional. Essas pesquisas demonstram de que forma esse comportamento contraproducente acontece e sua relação com os resultados organizacionais.

Becker e O'Hair (2007) demonstraram em um estudo com 606 trabalhadores uma relação significativa negativa entre os comportamentos do maquiavelismo com ações de cidadania organizacional. Essa associação demonstra a preocupação das organizações em mitigar esse comportamento, dado o elevado custo que pode causar. Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Gog e Spector (2009) resumiram em uma meta-análise 187 estudos sobre satisfação no trabalho. Como resultado, encontraram uma relação negativa entre maquiavelismo e essa satisfação, demonstrando que atos maquiavélicos diminuem a satisfação no ambiente laboral.

O'Boyle Jr, Forsyth, Banks e Mcdaniel (2012) pesquisaram a literatura para os efeitos do maquiavelismo no desempenho no trabalho com uma meta-análise de 245 estudos e 43.907 participantes. O maquiavelismo foi correlacionado com menor desempenho no trabalho e maiores instâncias de comportamentos contraproducentes. Para os autores esses fenômenos ocorrem principalmente em virtude da tendência dos maquiavélicos em violarem as trocas sociais. Já Furnham, Richards e Paulhus (2013) fizeram uma meta-análise dos achados de pesquisas anteriores sobre o construto maquiavelismo. O cinismo em relação aos outros e o uso de táticas de manipulação para a autopromoção foram as duas características mais comumente observadas e associadas ao maquiavelismo.

Assim, este estudo argumenta:

H₃: O comportamento contraproducente maquiavélico tem uma relação negativa com as ações de RSC: h_{3a} (social); h_{3b} (ambiental); h_{3c} (econômica).

2.3 DESEMPENHO DA GESTÃO (DG)

O desempenho da gestão constitui-se em uma conceituação multifacetada e ampla que incorpora vários aspectos do desempenho organizacional (Wiklund & Shepherd, 2005). Pode ser uma combinação de satisfação do cliente, eficácia de mercado e desempenho financeiro (Vorhies & Morgan, 2005; Shiu & Yang, 2016). Também pode abarcar aspectos não financeiros (Venkatraman & Ramanujam, 1986) e os comportamentais (King et al., 2011; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012).

Uma corrente da literatura salienta que o desempenho da gestão depende de comportamentos de seus líderes, visto que estes representam uma força motriz organizacional (Cortina, 2008; Jansen, George, Bosch, & Volberda, 2008; Grijalva & Harms, 2014; Gupta, & Misangyi, 2018; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018). Ou seja, esses comportamentos constituem um mecanismo crucial de integração e estratégia organizacional (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Gond, Akremi, Swaen, & Babu, 2017).

Nesse sentido, a liderança contribui para moldar o ambiente de trabalho dos funcionários e ajuda a construir uma cultura alinhada aos interesses da organização e de seus membros (King et al., 2011; Chen et al., 2013; Vater, Moritz, & Roepke, 2018). Esse alinhamento organizacional é um fator importante na implementação bem-sucedida de uma postura estratégica (Troy, Hirunyawipada, & Paswan, 2008), enfatizando relações harmoniosas e mitigando comportamentos conflitantes e contraproducentes (Cortina, 2008; Jansen, George, Bosch, & Volberda, 2008; Grijalva & Harms, 2014).

Desta forma, para Spreitzer, Perttula e Xin (2005), Ioannou e Serafeim (2014) quando a administração atua como um exemplo pode aumentar a confiança e bom

desempenho dos liderados. Portanto, a capacidade de uma empresa obter benefícios de desempenho depende de aspectos comportamentais dos seus líderes e liderados (Cortina, 2008; Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Bode & Singh, 2018). De igual sorte, os resultados dependem do esforço empreendido pelo sentimento de pertencimento (Cortina, 2008; Jansen, George, Bosch, & Volberda, 2008; Grijalva & Harms, 2014; Farooq, Rupp, & Farooq, 2016).

Portanto, o desempenho da gestão pode ser fruto da integração e coordenação de múltiplos recursos (Ioannou, & Serafeim, 2014; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018). Essa integração deve ser capaz de criar capacidade de desenvolvimento, impulsionar estratégias e mitigar comportamentos contraproducentes (Cortina, 2008; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Bode & Singh, 2018).

Assim, este estudo argumenta:

H₄: O desempenho da gestão é impactado negativamente pelos comportamentos contraproducentes de incivildade (H_{4a}), narcisista (H_{4b}) e maquiavélico (H_{4c}).

Logo, a literatura considera que várias contingências podem afetar o desempenho da gestão, dentre elas o aspecto comportamental (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Flammer, 2018; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018). Nesse sentido, as práticas de RSC podem possibilitar minimizar esses comportamentos contraproducentes nas suas várias dimensões, por exemplo: maquiavélicos (Mudrack, 2007; Zhang & Gowan, 2012); incivis (Cortina, 2008; King et al., 2011; Bundy, Vogel, & Zachary, 2018) e narcisistas (Duchon & Drake, 2009; Grijalva & Harms, 2014; Livonen & Moisander, 2015; Tang, Mack, & Chen, 2018).

Se as empresas quiserem obter os melhores resultados, os funcionários em todos os níveis hierárquicos devem ser da mesma forma motivados a se envolverem em ações de responsabilidade social corporativa (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012). Desta forma, empresas lideradas por transformação tendem a se engajar em empreendedorismo corporativo (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008) e fortalecer a identidade organizacional (Cortina, 2008; Gupta, Briscoe, & Hambrick, 2016; Bode & Singh, 2018).

Desta forma, investir em ações de RSC pode mediar a relação entre comportamentos contraproducentes e os impactos que trazem ao desempenho organizacional (Flammer, 2015; Ortiz-de-Mandojana, & Bansal, 2015; Gond, Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Bode & Singh, 2018) considerando que essas ações são iniciativas de valor pelos resultados positivos que podem gerar (King et al., 2011; Kaul, & Luo, 2018), pela proteção de recursos que proporciona (Flammer, 2018) e pelo valor que entrega aos stakeholders (Durand, Hawn, & Ioannou, 2016; Kiessling, Isaksson, & Yasar, 2016).. Logo, atos incivis, narcisistas e maquiavélicos podem ser mitigados por ações de RSC e influenciar o desempenho da gestão (King et al., 2011; Chen et al., 2013; Boulouta, & Pitelis, 2014).

Assim, este estudo argumenta:

H₅: As ações de responsabilidade social corporativa nas dimensões – h_{4a} (social); h_{5b} (ambiental); h_{5c} (econômica) têm uma relação positiva com o desempenho da gestão.

H₆: As ações de responsabilidade social corporativa nas dimensões – social, ambiental e econômica – medeiam a relação entre os comportamentos contraproducentes – de incivildade, narcisista e maquiavélico – e o desempenho da gestão.

2.4 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

Diante do exposto, a Figura 1 mostra o modelo conceitual proposto para esta pesquisa.

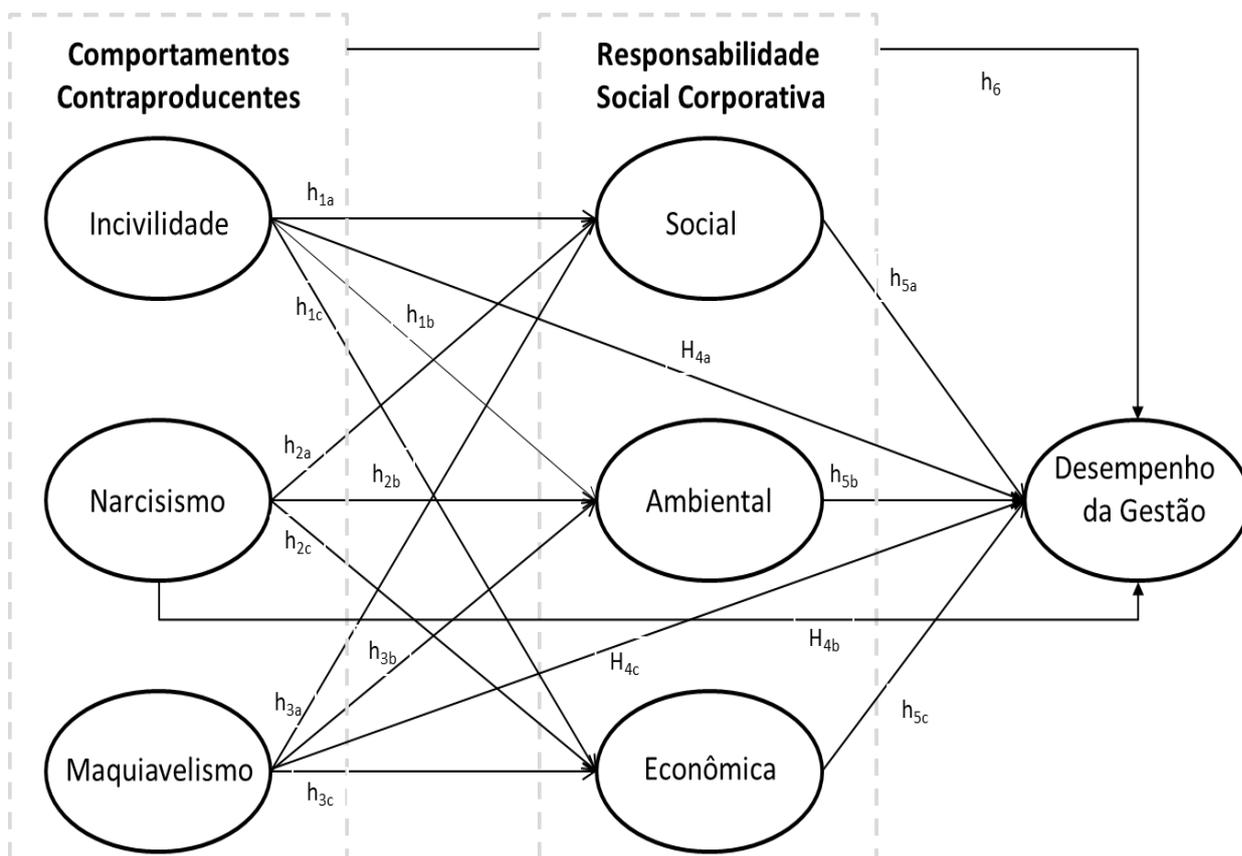


Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa.
Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva e quantitativa com amostragem não probabilística por acessibilidade. Para tanto, utilizou-se dados primários com população formada por empresas brasileiras e amostra formada por empregados (colaboradores) dessas empresas, com corte transversal e aplicação de questionário com escala *Likert* de cinco itens. O questionário foi disponibilizado na ferramenta *Google Forms*, no período de abril a julho de 2018, enviado por via eletrônica (*Linkedin, E-mail, WhatsApp e Facebook*).

O questionário foi composto por escalas validadas pela literatura para mensuração dos construtos incivilidade, narcisismo, maquiavelismo, RSC e desempenho da gestão. Para medir o construto incivilidade foi utilizada a escala de Cortina, Magley, Williams e Langhout (2001), operacionalizado com sete itens; para medir o construto narcisismo foram utilizadas as escalas de Jonason e Webster (2010), Konrath, Meier e Bushman (2014), Linden e Rosenthal (2016), operacionalizadas com quatro itens; para medir o construto maquiavelismo foi utilizada a escala de Jonason e Webster (2010), operacionalizada com quatro itens; para medir o construto desempenho da gestão foi utilizada a escala de Engelen, Gupta, Strenger e Brettel (2012), operacionalizada com três itens; para medir os construtos de RSC de segunda ordem, foram utilizadas três escalas de Torugsa, O'Donohue, e Hecker (2013), operacionalizadas com doze itens. O questionário foi testado com uma amostra de 79 respondentes.

Após o pré-teste o questionário foi disponibilizado aos demais respondentes. Chegou-se a uma amostra de 527 respostas, ou seja, 17,56 observações para cada

variável, atendendo à regra prática de, pelo menos, dez observações para cada variável, como tamanho mínimo da amostra (Barclay et al., 1995; Hair et al., 2012a).

Dado o modelo conceitual proposto, adotou-se a modelagem de equações estruturais, por meio do SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Na apuração dos resultados, foram observados os critérios de 300 iterações, no máximo, nas configurações do algoritmo e um *bootstrapping* de 5.000 subamostras, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2012a).

O perfil da amostra é 51% dos respondentes do sexo masculino, sendo que a maioria (72%) tem entre 26 e 45 anos. Quanto ao quesito escolaridade, o ensino superior foi o segmento que apresentou a maior participação entre os respondentes, com um percentual de 39%, acompanhado de pós-graduação e de ensino técnico, ambos com 27%. Em relação à renda avaliada em salários mínimos (SM), a maior parte (64%) dos respondentes da pesquisa auferem entre 1 a 5 SM. Quanto ao tempo de empresa, colaboradores com 2 a 5 anos e 5 a 10 anos, juntos, representam 58% da amostra e com até 2 anos equivalem a 26%. O menor índice foi em mais de 10 anos, que representa 16% da amostra. Cerca de 71% dos respondentes são de empresas privadas. 50% dos respondentes são do Nordeste e 30% do Sudeste. Desse total de organizações, 61% têm entre 5 a 199 colaboradores, o que enriquece a participação de micro e pequenas empresas no estudo, conforme sugerido por Torugsa, O'Donohue & Hecker (2013), Malesky & Taussig (2017).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

4.1.1 Validade convergente

Com intuito de se obter um bom ajustamento do modelo, as variáveis foram extraídas seguindo um critério parcimonioso. Inicialmente, foram analisadas as cargas fatoriais de cada construto. Os resultados mostraram quatro variáveis com carga fatorial abaixo de 0,7 (INCC4 = 0,657, INCC6 = 0,527, INCC 7 = 0,637, MAQ3 = 0,625). Após a remoção dessas variáveis, todas as cargas fatoriais ficaram com valores superiores a 0,7, a variância média extraída (AVE) está acima de 0,60 para todos os construtos e o coeficiente de confiabilidade composta está acima de 0,7, seguindo a recomendação de Hair et al. (2012a). Logo, a validade convergente do modelo está sustentada (Tabela 1).

4.1.2 Validade discriminante

No tocante à análise discriminante, inicialmente, pelo critério de Fornell e Larcker (1981) para o construto RSC nas dimensões econômica vs social, a validade discriminante não foi sustentada. Uma explicação plausível para esses resultados é que se trabalhou com escalas validadas em outros estudos, ou seja, não foram desenvolvidas exclusivamente para essa pesquisa (Hair et al., 2012a).

Assim, o procedimento adotado foi a exclusão das variáveis (uma a uma) que apresentaram valores das correlações altas em dois construtos e diferenças menores

nas cargas fatoriais cruzadas, conforme recomendado por Ringo, Silva e Bido (2014). Por isso, foram excluídas, inicialmente, as variáveis ECON1 (diferença = 0,021), SOC3 (diferença = 0,001), e SOC5 (diferença = 0,0021). Como a validade discriminante ainda não estava sustentada, foi excluída a variável SOC2 (diferença = 0,115).

Assim, conforme mostrado na Tabela 1, a validade discriminante está sustentada pelo critério de Fornell & Larcker (1981).

TABELA 1 – VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO – ANÁLISE CONVERGENTE E DIVERGENTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LACKER, 1981

	CR	AVE	DGE	INC	MAQ	NAR	RSC - A	RSC - E	RSC - S
Desempenho da Gestão (DGE)	0.96	0.89	0.944						
Incivildade – Colaborador (INC)	0.89	0.67	-	0.819					
Maquiavelismo (MAQ)	0.84	0.64	-	0.256	0.271	0.802			
Narcisismo (NAR)	1.00	1.00	-	0.327	0.381	0.435	1.000		
RSC - A	0.88	0.71	-	-	-	-	0.845		
RSC - E	0.90	0.75	-	-	-	-	0.784	0.866	
RSC - S	0.88	0.71	-	-	-	-	0.676	0.787	0.845

Nota: RSC: Responsabilidade Social Corporativa; A: dimensão ambiental; S: dimensão social; E: dimensão econômica; Narcisismo foi medido por meio de uma única variável. A confiabilidade composta (CR) é mostrada conforme relatado pelo SmartPLS; A raiz quadrada da variância média extraída (AVE) para cada fator latente, conforme relatado pelo SmartPLS, é mostrada como uma entrada em negrito na diagonal.

Pelo critério de cargas cruzadas (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995; Chin, 1998; 2010; Hair et al., 2012b), conforme mostrado na Tabela 2, a validade discriminante também é alcançada porque a carga fatorial de cada variável latente (os construtos) com suas respectivas variáveis observadas é maior do que as demais cargas.

TABELA 2 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS

	RSC - A	DGE	RSC - E	INC	MAQ	NAR	RSC - S
AMB1	0,786	0,435	0,631	-0,229	-0,372	-0,145	0,542
AMB2	0,830	0,508	0,657	-0,256	-0,316	-0,193	0,593
AMB3	0,914	0,474	0,699	-0,224	-0,499	-0,203	0,580
DESEMP1	0,530	0,954	0,761	-0,454	-0,270	-0,319	0,793
DESEMP2	0,511	0,928	0,701	-0,456	-0,217	-0,299	0,796
DESEMP3	0,542	0,950	0,754	-0,433	-0,237	-0,307	0,797
ECON6	0,746	0,598	0,776	-0,359	-0,360	-0,223	0,642
ECON7	0,680	0,733	0,929	-0,375	-0,407	-0,328	0,711
ECON8	0,625	0,695	0,886	-0,335	-0,404	-0,349	0,690
INCC1	-0,197	-0,373	-0,287	0,770	0,135	0,309	-0,375
INCC2	-0,234	-0,411	-0,322	0,856	0,180	0,324	-0,409
INCC3	-0,286	-0,401	-0,384	0,879	0,316	0,326	-0,366
INCC5	-0,190	-0,366	-0,350	0,765	0,249	0,287	-0,321
MAQ1	-0,367	-0,201	-0,342	0,219	0,773	0,318	-0,252
MAQ2	-0,379	-0,182	-0,376	0,164	0,790	0,375	-0,233
MAQ4	-0,390	-0,232	-0,367	0,265	0,841	0,353	-0,284
NAR	-0,215	-0,327	-0,350	0,381	0,435	1,000	-0,355
SOC1	0,592	0,686	0,688	-0,379	-0,270	-0,287	0,819
SOC4	0,563	0,755	0,686	-0,395	-0,253	-0,316	0,889
SOC8	0,561	0,691	0,618	-0,366	-0,290	-0,295	0,824

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: RSC: Responsabilidade Social Corporativa; A: dimensão ambiental; S: dimensão social; E: dimensão econômica; Narcisismo foi medido por meio de uma única variável.

Finalmente, a validade discriminante (Tabela 3) também é sustentada pelo critério de Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015), porque os valores para todos os construtos atingem o limiar máximo de 0,85, conforme recomendação de Kline (2011).

TABELA 3 – RÁCIO HETEROTRAIT-MONOTRAIT (HTMT)

	DGE	INC	MAQ	NAR	RSC - A	RSC - E	RSC - S
Desempenho da Gestão (DGE)							
Incidência – Colaborador (INC)	0,474						
Maquiavelismo (MAQ)	0,256	0,268					
Narcisismo (NAR)	0,327	0,381	0,435				
RSC - A	0,559	0,278	0,469	0,214			
RSC - E	0,783	0,413	0,453	0,348	0,793		
RSC - S	0,842	0,450	0,321	0,355	0,678	0,790	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

De acordo com o modelo estrutural final mostrado na Figura 2 e os dados mostrados na Tabela 4, as evidências indicam que o comportamento contraproducente de incivildade tem uma relação negativa e significativa ($p < 0,001$) com as ações de RSC: h_{1a} (social) ($b = -0,349$); h_{1b} (ambiental) ($b = -0,176$); h_{1c} (econômica) ($b = -0,284$), sustentando a hipótese H_1 . Ou seja, quanto mais o colaborador recebe tratamentos incivis – grosseiros, comentários depreciativos dos seus líderes ou são ignorados por eles –, menos a organização se envolve em práticas sociais, ambientais e econômicas de RSC.

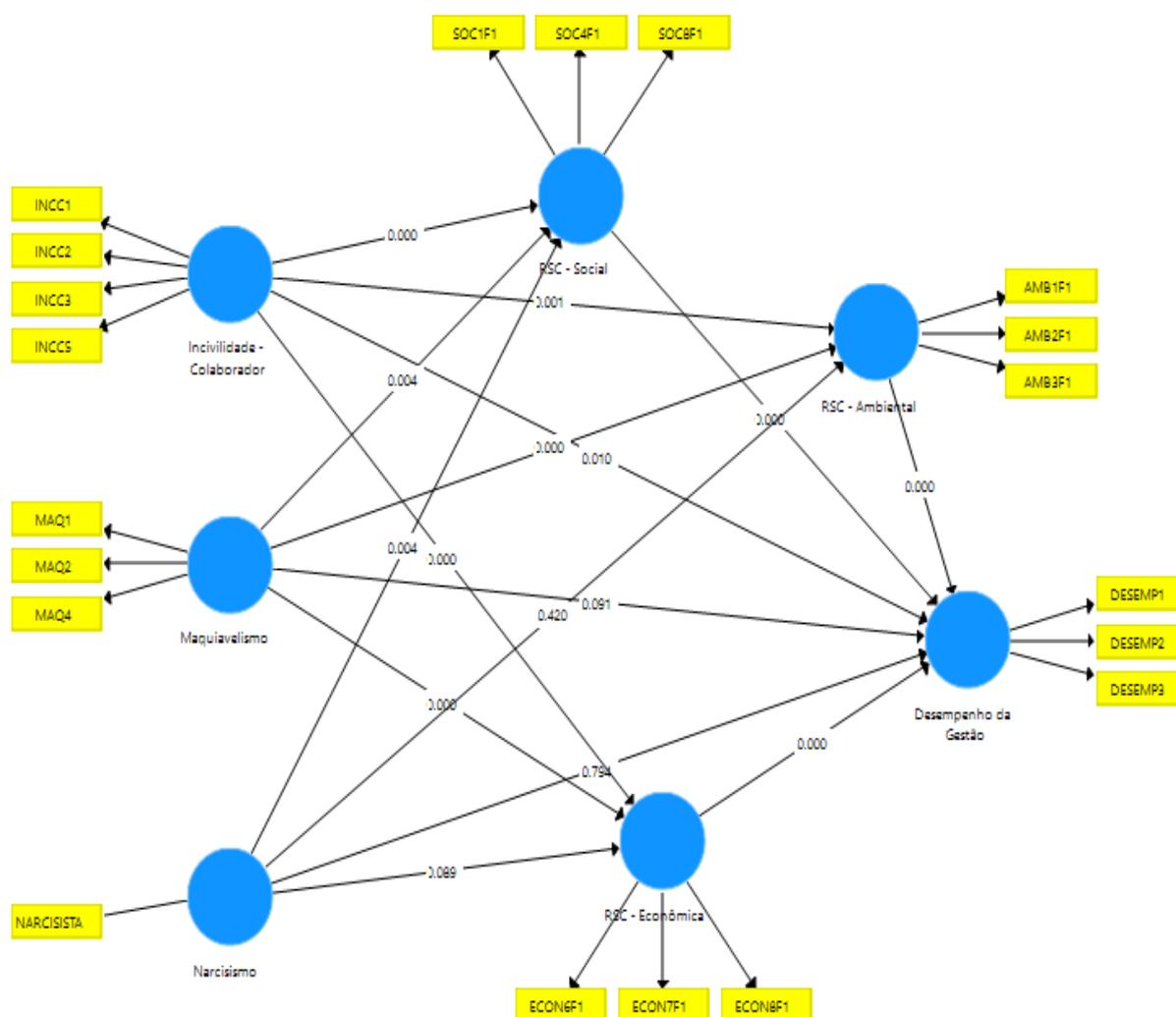


Figura 2 – Diagrama de caminhos do modelo estrutural final da pesquisa.
Fonte: Elaboração própria.

O comportamento contraproducente narcisista também tem uma relação negativa e significativa ($p < 0,001$) com a dimensão social da RSC, suportando parcialmente a hipótese H₂ ($b = -0.153$). Em outras palavras, quanto maior o grau de comportamentos narcisistas como gostar de admiração, de atenção, prestígio ou status, levar crédito de outrem, menos a organização se envolve em práticas sociais, como promover a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, investir em treinamento e desenvolvimento (Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015).

TABELA 4 – COEFICIENTES DO MODELO ESTRUTURAL – EFEITOS DIRETOS

Relações do Modelo	Amostra original	Média da amostra	Desvio padrão	Estatística t	p. valor
Incivilidade - Colaborador -> Desempenho da Gestão	-0,398	-0,399	0,048	8,355	0,000
Incivilidade - Colaborador -> RSC - A	-0,176	-0,178	0,053	3,316	0,001
Incivilidade - Colaborador -> RSC - E	-0,284	-0,285	0,051	5,561	0,000
Incivilidade - Colaborador -> RSC - S	-0,349	-0,350	0,048	7,314	0,000
Maquiavelismo -> Desempenho da Gestão	-0,089	-0,090	0,050	1,791	0,073
Maquiavelismo -> RSC - A	-0,444	-0,444	0,052	8,523	0,000
Maquiavelismo -> RSC - E	-0,332	-0,334	0,055	6,066	0,000
Maquiavelismo -> RSC - S	-0,159	-0,161	0,055	2,891	0,004
Narcisismo -> Desempenho da Gestão	-0,137	-0,135	0,050	2,711	0,007
Narcisismo -> RSC - A	0,046	0,046	0,057	0,806	0,420
Narcisismo -> RSC - E	-0,098	-0,096	0,057	1,700	0,089
Narcisismo -> RSC - S	-0,153	-0,151	0,053	2,866	0,004
RSC - A -> Desempenho da Gestão	-0,201	-0,205	0,057	3,516	0,000
RSC - E -> Desempenho da Gestão	0,474	0,475	0,073	6,458	0,000
RSC - S -> Desempenho da Gestão	0,590	0,594	0,069	8,607	0,000

Nota: RSC: Responsabilidade Social Corporativa.

Já o comportamento contraproducente maquiavélico tem uma relação negativa e significativa ($p < 0,001$) com as ações de RSC: h_{3a} (social) ($b = -0,159$); h_{3b} (ambiental) ($b = -0,444$); h_{3c} (econômica) ($b = -0,332$), sustentando a hipótese H_3 . Ou seja, quanto maior o grau de maquiavelismo como buscar fazer o que for possível e ir até o fim para atingir os objetivos, impor a vontade e manipular as pessoas, menos a organização se envolve em práticas ambientais, como auditorias, requisitos ecológicos em processos de compras, programas de reciclagem e adoção de eficiência energética, em práticas sociais e econômicas.

No tocante ao desempenho da gestão, por um lado, as evidências mostram que as ações voltadas para a valorização e atendimento dos anseios dos clientes e funcionários são impactadas negativamente pelos comportamentos contraproducentes de incivilidade ($p < 0,000$; $b = -0,398$) e narcisistas ($p < 0,000$; $b = -0,137$). Ou seja, há uma relação negativa e significativa. Assim, a hipótese H_4 foi parcialmente suportada. Já a relação entre o comportamento contraproducente maquiavélico não foi estatisticamente significativa ($b = -0,089$; $p = 0,073$).

Por outro lado, as práticas sociais ($b = 0,590$) e econômicas ($b = 0,474$) da RSC têm uma relação significativa e positiva ($p < 0,000$) com o desempenho da gestão e as práticas ambientais ($b = -0,201$) tem uma relação significativa ($p < 0,000$), porém negativa, com o desempenho da gestão. Logo, a hipótese H_5 foi suportada parcialmente, conforme evidenciado nos estudos de Torugsa, O'Donohue e Hecker (2013), Hawn e Ioannou (2016), Shiu e Yang (2016), Stoian e Gilman (2017).

Finalmente, de acordo com a Tabela 5, as evidências indicam que, com exceção das relações entre o comportamento contraproducente narcisista e o desempenho da gestão, que não são mediadas pelas dimensões ambientais ($b = -0,009$; $p = 0,455$) e econômicas ($b = -0,0045$; $p = 0,111$) da RSC, as demais relações

são estatisticamente significativas. Logo, o modelo suporta parcialmente a hipótese H₆. Ou seja, as ações de responsabilidade social corporativa nas dimensões – social, ambiental e econômica – medeiam parcialmente a relação entre os comportamentos contraproducentes – de incivildade, narcisista e maquiavélico – e o desempenho da gestão (King et al., 2011; Chen et al., 2013; Boulouta, & Pitelis, 2014; Flammer, 2015; Ortiz-de-Mandojana, & Bansal, 2015; Gond, Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Bode & Singh, 2018).

TABELA 5 – COEFICIENTES DO MODELO ESTRUTURAL – EFEITOS INDIRETOS

Relações do Modelo	Amostra original	Média da amostra	Desvio padrão	Estatística t	p. valor
Incivildade -> RSC - A -> Desempenho da Gestão	0,035	0,037	0,015	2,306	0,021
Maquiavelismo -> RSC - A -> Desempenho da Gestão	0,089	0,091	0,027	3,281	0,001
Narcisismo -> RSC - A -> Desempenho da Gestão	-0,009	-0,009	0,012	0,747	0,455
Incivildade - Colaborador -> RSC - E -> Desempenho da Gestão	-0,134	-0,135	0,032	4,187	0,000
Maquiavelismo -> RSC - E -> Desempenho da Gestão	-0,157	-0,159	0,037	4,256	0,000
Narcisismo -> RSC - E -> Desempenho da Gestão	-0,046	-0,046	0,029	1,594	0,111
Incivildade - Colaborador -> RSC - S -> Desempenho da Gestão	-0,206	-0,207	0,036	5,794	0,000
Maquiavelismo -> RSC - S -> Desempenho da Gestão	-0,094	-0,095	0,035	2,697	0,007
Narcisismo -> RSC - S -> Desempenho da Gestão	-0,090	-0,090	0,034	2,659	0,008

Nota: RSC: Responsabilidade Social Corporativa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo estrutural proposto nesta investigação mostra que os efeitos dos comportamentos contraproducentes de incivilidade e maquiavélicos no desempenho da gestão podem ser mediados pelas ações sociais, ambientais e econômicas de RSC. Já os efeitos dos comportamentos contraproducentes de narcisismo no desempenho da gestão podem ser mediados parcialmente pelas ações de RSC.

Desta forma, ações de RSC podem ser importantes para a estratégia e o desempenho organizacional, tanto para fomentar o bem-estar (King et al., 2011; Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015; Shiu & Yang, 2016; Chen, 2016) quanto para mitigar comportamentos contraproducentes (Douglas & Martinko, 2001; Briscoe & Joshi, 2016; Durand, Hawn, & Ioannou, 2016; Ferris, Yan, Lim, Chen, & Fatimah, 2016; Malesky & Taussig, 2016; Fan & Zietsma, 2017; Hafenbrädl & Waeger, 2017; Rodell, Booth, Lynch, & Zipay, 2017; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018).

No que tange à mitigação de comportamentos contraproducentes de incivilidade, várias ações de RSC podem ser implementadas visando promover um local de trabalho que transpareça a percepção de um ambiente justo, de contentamento, satisfação, criatividade, livre de acidentes de trabalho, maior produtividade, menor rotatividade e que nutra um sentimento de pertencimento do colaborador com a organização (Andersson & Pearson, 1999. Cortina, 2008; Cameron & Webster, 2011; King et al., 2011; Chen et al., 2013; Porath & Pearson, 2013; Reich & Hershcovis, 2015; Farooq, Rupp, & Farooq, 2016; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Schilpzand, Leavitt, & Lim, 2016). Essas reações cognitivas e afetivas positivas podem influenciar significativamente a saúde ocupacional, psicológica e física dos

funcionários e tendem a se estender aos clientes, fornecedores e toda a organização (Cortina, 2008).

Em relação à investigação dos comportamentos contraproducentes narcisistas e considerando que estes podem se apresentar como uma idiosincrasia positiva ou um fenômeno depreciador da reputação organizacional (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek, & Hogan, 1991; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; Grijalva & Harms, 2014; Grijalva & Newman, 2015), é oportuno analisar essa fronteira e seu impacto no local de trabalho a partir das ações de RSC. Neste estudo, os resultados inferem que apenas a dimensão social de segunda ordem (h3a) foi suportada, o que fora evidenciado em estudos seminais que sugerem utilidades distintas para os modelos e questões de pesquisa e/ou quando determinados dados estiverem disponíveis. Cada modelo se apresenta como lentes ou configurações de foco ao se aplicar com base na natureza e contexto da pesquisa (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin, Novacek, & Hogan, 1991; Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011; Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; McCarthy, Oliver, & Song, 2017; Grijalva & Newman, 2015; Brunelli & Buelow, 2018).

Para a investigação quanto à mitigação de comportamentos contraproducentes de maquiavelismo, apenas a dimensão ambiental (H4b) foi suportada. O resultado sugere que por se tratar de uma dimensão com forte regulação, indivíduos com essa característica são impedidos de empregarem quaisquer meios escusos para alcançar seus objetivos (Becker & O'Hair, 2007; O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Grijalva & Harms, 2014; Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2016). Desta forma, as ações de RSC visam inibir a violação de trocas sociais (Becker & O'Hair, 2007; Mudrack, 2007; O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Zhang & Gowan, 2012).

Os resultados mostram ainda que o investimento em ações de RSC pode impactar significativamente o desempenho da gestão, suportando parcialmente as hipóteses (H1 e H5). Esse investimento pode ser fruto de várias contingências como eficácia organizacional no cumprimento de múltiplas metas (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Gupta, & Misangyi, 2018), comportamento exemplar de seus líderes (Covin, Green, & Slevin, 2006; Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012), empreendedorismo corporativo (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008), orientação empreendedora (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009), satisfação do cliente, eficácia de mercado, desempenho financeiro (Vorhies & Morgan, 2005; Wiklund & Shepherd, 2005; Shiu & Yang, 2016), implementação bem-sucedida de uma postura estratégica (Troy, Hirunyawipada, & Paswan, 2008; Bode & Singh, 2018), relações harmoniosas e mitigação de comportamentos conflitantes e contraproducentes (Jansen, George, Bosch, & Volberda, 2008; Grijalva & Harms, 2014).

Desta forma, as justificativas plausíveis para um dos principais achados deste estudo ao inferir que as práticas ambientais de RSC possuem uma relação significativa, porém negativa com o desempenho da gestão (H_{5b}) foram corroboradas em pesquisas seminais. Para Stoian & Gilman (2017), as empresas enfrentam pressões cada vez maiores para atender aos objetivos e interesses de diversos públicos. Soma-se a isso o forte e rígido marco regulatório da dimensão ambiental (Hawn & Ioannou, 2016; Shiu & Yang, 2016). Nesse sentido, as micro e pequenas empresas possuem limitações de recursos para implementar os padrões exigidos pelas normas bem como para lidar com os desafios mais amplos de meio ambiente (Stoian & Gilman, 2017). Essas inferências, portanto, coadunam com o público

respondente desta pesquisa que foi de micro e pequenas empresas e totalizou 61% da amostra (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013, Malesky & Taussig, 2017).

Em resumo, as evidências de mitigação de comportamentos contraproducentes e engajamento organizacional em ações de RSC podem ser entendidas como iniciativas de valor (Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015) e representar um diferencial mitigador de elevados custos organizacionais (Cortina, 2008; King et al., 2011; Chen et al., 2013; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013). Ademais, o envolvimento das organizações em ações de RSC, pode refletir no surgimento de liderança responsável e ética, que pratica o que prega (Spreitzer, Perttula, & Xin, 2005; Grijalva & Harms, 2014; Hafenbrädl & Waeger, 2016) e em melhor desempenho organizacional (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Bode & Singh, 2018) proporcionando ainda um sentimento de pertencimento organizacional (Cortina, 2008; Chen et al., 2013, Farooq, Rupp, & Farooq, 2016). Assim, as empresas que buscam melhores resultados, devem proporcionar tratamento justo e igualitário, motivação e oportunidades aos funcionários em todos os níveis hierárquicos, que devem ser da mesma forma, motivados a se envolver em ações de responsabilidade corporativa (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012) visto que os resultados dependem também do esforço dispensado pelo sentimento de pertencimento (Cortina, 2008; Grijalva & Harms, 2014).

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir a relação entre comportamentos contraproducentes (CWB), ações de responsabilidade social corporativa (RSC) e desempenho da gestão (DG), o estudo pode contribuir tanto com implicações teóricas quanto práticas.

Primeiro, para demonstrar essas relações, foi proposto um modelo estrutural contemplando três tipos de comportamentos contraproducentes – incivildade experimentada pelo colaborador (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001), narcisismo (Jonason & Webster, 2010; Konrath, Meier, & Bushman, 2014) e maquiavelismo (Jonason & Webster, 2010); três dimensões de RSC – ambiental, social e econômica (Torugsa, O’Donohue, & Hecker, 2013), bem como uma dimensão de desempenho da gestão (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012). Assim, do ponto de vista teórico, contribui com a proposição do modelo integrativo – entre vários construtos, holístico – por trazer uma ampla revisão de literatura - e dinâmico – propondo essas conexões - que pode representar a relação complexa entre RSC, distintos comportamentos contraproducentes e desempenho da gestão.

Segundo, os resultados mostram que ações de RSC podem atuar para mitigar comportamentos contraproducentes e seus impactos no desempenho da gestão. Logo, compete às organizações desenvolverem em seus normativos uma boa política que iniba comportamentos discriminatórios e antissociais; ter líderes que pratiquem o que pregam visto que dão o tom para as organizações e devem ser exemplos de comportamento respeitoso, valores e condutas; estabelecer normas claras com fortes valores igualitários; fazer abordagens proativas, preventivas e educacionais sobre

habilidades interpessoais; desenvolver um sentimento de pertencimento (Cortina, 2008; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2015; Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015), promover atração e retenção de talentos; tornar o trabalho significativo (Dik & Duffy, 2009; Rodell, Booth, Lynch, & Zipay, 2017) visando resultados de bem-estar e satisfação (Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018) com a finalidade de criar um senso de conexão social ao permitir que os trabalhadores se sintam valorizados (Vakili & Zhang, 2018; Vater, Moritz, & Roepke, 2018).

Terceiro, colabora com as reflexões para ampliar o debate sobre responsabilidades das áreas de gestão de pessoas, dos líderes organizacionais, dos processos de tomadas de decisão e das dinâmicas gerenciais, visto serem estes, temas emergentes e atuais na gestão estratégica competitiva num mercado globalizado, voltado ao crescimento econômico (Wright & Nyberg, 2017). De igual sorte, o mercado global se mostra cada vez mais exigente, profissionalizado e inovador (Smith & Webster, 2018), demandando rápidas e elásticas mudanças de cenários em conjunturas econômicas, ambientais e sociais (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Briscoe & Joshi, 2016; Durand, Hawn, & Ioannou, 2016; Hafenbrädl & Waeger, 2017; Malesky & Taussig, 2016). Assim, como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se um estudo com novos cortes transversais, aplicado em outros contextos socioeconômicos e/ou com novas escalas, para verificar se ocorrem mudanças significativas nos efeitos da interação aqui proposta.

Ainda assim, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas. Trata-se de uma amostra com adoção do método não probabilístico por acessibilidade, o que resulta em respondentes não selecionados por meio de um critério estatístico. Logo, não é possível a generalização dos resultados, mas apresentam evidências que podem ser confirmadas em estudos posteriores. Outra

limitação, diz respeito ao conjunto de construtos adotados neste estudo. Ainda que as ações de RSC influenciem a mitigação de comportamentos contraproducentes e o desempenho da gestão, infere-se que há outros fatores que também podem influenciar essa relação, como dados psicométricos e variáveis demográficas. Nesse contexto, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem novos construtos ou repitam este estudo após transcorrido certo tempo, para servir de comparação com os resultados aqui encontrados.

Contudo, dada a natureza transversal da pesquisa, não se pode estabelecer de forma conclusiva causalidade em algumas das relações relatadas, reconhecendo-se as restrições impostas pelos esquemas organizacionais e estruturas sociais estabelecidas. Logo, pesquisas futuras podem abordar os estudos aqui mencionados, visando: i) testar este modelo para determinar se as relações propostas podem fornecer evidências para a validade de novos construtos; ii) avaliar como a identificação organizacional e o sentimento de pertencimento proporcionam bem estar aos colaboradores e resultados positivos à organização (Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Faroq, Rupp, & Faroq, 2016; Bode & Singh, 2018); iii) analisar como ações de RSC, adoção de medidas de governança e de *compliance* podem ser implementadas para inibir comportamentos contraproducentes (Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015); iv) avaliar como os processos cognitivos e reações de estresse podem servir como mecanismos intervenientes das áreas de gestão de pessoas (Cortina, 2008).

REFERÊNCIAS

- Acemoglu, D. (2010). Theory, general equilibrium, and the political economy of development. *Journal of Economic Perspectives*, 24(3), 17–32.
- Acemoglu, D., Garcia-Jimeno, C., & Robinson, J. A. (2015). State capacity and economic development: A network approach. *American Economic Review* 105(8), 2364–2409.
- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure? *Assessment*, 18(1), 67–87.
- Ackerman, R.A., Hands, A.J., Donnellan, M.B., Hopwood, C.J., & Witt, E.A. (2017). Experts' views regarding the conceptualization of narcissism. *Journal of Personality Disorders*, 31(3), 346-361.
- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 697-710.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Araujo, J.D., Lastauskas, P., & Papageorgiou, C. (2017). Evolution of bilateral capital flows to developing countries at intensive and extensive margins. *Journal of Money, Credit and Banking*, 49(7), 1517-1554.
- Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., & Rauthmann, J. F. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013–1037.
- Barclay, D. W., Higgins, C. A., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Becker, J. A. H., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
- Bereczkei, T., Deak, A., Papp, P., Perlaki, G., & Orsi, G. (2013). Neural correlates of Machiavellian strategies in a social dilemma task. *Brain and Cognition*, 82(1), 108–116.
- Bernhard-Oettel, C., Stengård, J., Leineweber, C., Westerlund, H., Peristera, P., & Östergren, P. -O. (2018). Stuck at a workplace: what's work control, demands and learning got to do with it? A longitudinal multilevel study on Swedish

- permanent employees in situations of 'workplace locked-in'. *International Journal of Human Resource Management*, In press, DOI: 10.1080/09585192.2017.1423101.
- Bode, C., & Singh, J. (2018). Taking a hit to save the world? employee participation in a corporate social initiative. *Strategic Management Journal* 39(4), 1003-1030. DOI: 10.1002/smj.2762.
- Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? the impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349–364.
- Brewer, G., Bennett, C., Davidson, L., Ireen, A., Phipps, A., Stewart-Wilkes, D., & Wilson, B., (2018). Dark triad traits and romantic relationship attachment, accommodation, and control. *Personality and Individual Differences*, 120, 202–208.
- Briscoe, F., & Joshi, A. (2016). Bringing the boss's politics In: supervisor political Ideology and the gender gap in earnings. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1415-1441.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156-189.
- Brunelli, A. B., & Buelow, M. T. (2018) Homogenous scales of narcissism: Using the psychological entitlement scale, interpersonal exploitativeness scale, and narcissistic grandiosity scale to study narcissism. *Personality and Individual Differences*, 123, 182-190.
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization-stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476-501.
- Cameron, A., & Webster, J. (2011). Relational Outcomes of Multicommunicating: Integrating Incivility and Social Exchange Perspectives. *Organization Science*, 22(3), 754–771.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, Stacy M., & Marchisio, G. (2011); Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 269-284.
- Cantrell, J. E., Kyriazis, E. & Noble, G. (2015). Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 403–421.
- Cardador, M. T., & Pratt, M. (2017). Becoming who we serve: a model of multi-layered employee-customer identification. *Academy of Management Journal*. In press. DOI:10.5465/amj.2015.1201.

- Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. *Academy of Management Journal*, *60*(5), 932-1962.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk-taking: how narcissistic Ceos react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, *56*(2), 202-237.
- Chen, S. (2016). Construction of an early risk warning model of organizational resilience: an empirical study based on samples of R&D teams. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 1-9.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., & Hong, Y. (2013). Self-love's lost labor: a self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, *56*(4), 1199-1219.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, *35*(1), 1-23.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinions on SEM. *Management Information Systems Quarterly*, *22*(1), 7-16.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In: Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Berlin: Springer.
- Cornwell, T. B., Howard-Grenville, J., & Hampel, C. (2018). The company you keep: how an organization's horizontal partnerships affect employee organizational identification. *Academy of Management Review*, in press, DOI: 10.5465/amr.2016.0209.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(1), 64-80.
- Cortina, L. M., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law & Social Inquiry*, *27*(2), 235–270.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, *33*(1), 55-75.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3), 272–288.

- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Debraj, R., & Esteban, J. (2017). Conflict and development. *Annual Review of Economics*, 9, 263–293.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.
- Dineen, B. R., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lee, K. (2017). Green by Comparison: Deviant and normative transmutions of job search envy in a temporal context. *Academy of Management Journal*, 60(1), 295-320.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Duchon, D., & Drake, D. (2009). Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 301–308.
- Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2013). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology*, 60(2), 219–227.
- Durand, R., Hawn, O., & Ioannou, L. (2016). Willing and able: a general model of organizational responses to normative pressures. *Academy of Management Review*, In press, DOI: 10.5465/amr.2016.0107.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2012). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Fan, G. H., & Zietsma, C. (2017). Constructing a shared governance logic: the role of emotions in enabling dually embedded agency. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2321-2351.
- Faroq, O., Rupp, D. E., & Faroq, M. (2016). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985.
- Ferris, D. L., Yan, M., Lim, V. K. G., Chen, Y., & Fatimah, S. (2016). An approach–avoidance framework of workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1777-1800.

- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568.
- Flammer C. (2018). Competing for government procurement contracts: the role of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(5), 1299–1324.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fouk, T., Lanaj, K., Tu, M., Erez, A., & Archaubeau, L. (2018). Heavy is the head that wears the crown: an actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility. *Academy of Management Journal*, 61(2), 661-684.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: a 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–216.
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*, 40(2), 163-181.
- Gamache, D., Savard, C., & Maheux-Caron, V. (2018). French adaptation of the short dark triad: psychometric properties and a head-to-head comparison with the dirty dozen. *Personality and Individual Differences*, 122, 164–170.
- Gebauer, J. E., Sedikides, C., Verplanken, B., & Maio, G. R. (2012). Communal narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(5), 854 – 878.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- Gond, J. P., Akremi, A.E., Swaen, V., & Babu, A. N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: a person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246. DOI: 10.1002/job.2170
- Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: an integrative synthesis and dominance complementarity model. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108–127.
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, bigfive personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93–126.

- Gupta, A., Briscoe, F., & Hambrick, D. (2016). Red, blue, and purple firms: Organizational political ideology and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1018-1040. DOI: 10.1002/smj.2550.
- Gupta, A., Briscoe, F., & Hambrick, D. (2017). Evenhandedness in resource allocation: Its relationship with CEO Ideology, organizational discretion, and firm performance. *Academy of Management Journal*, in press, DOI: 10.5465/amj.2016.1155.
- Gupta, A., & Misangyi, V. F. (2018). Follow the leader (or not): The influence of peer CEOs' characteristics on interorganizational imitation. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1437-1472.
- Hafenbrädl, S., & Waeger, D. (2017). Ideology and the microfoundations of CSR: why executives believe in the business case for CSR and how this affects their CSR engagements. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1582-1606.
- Hair Jr., J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L (2009). Análise multivariada de dados. 6ª ed. Porto Alegre, *Bookman*.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012a). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T.M., & Ringle, C. M. (2012b). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: the interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2569-2588. Doi: 10.1002/smj.2464.
- 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(1), 115-135.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupré, K. E., Inness, M., Leblack, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Herscovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying. Oh my! A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Herscovis, M. S., Neville, L., Reich, T. C., Christie, A. M., Cortina, L. M., Shan, J. V. (2017). Witnessing wrongdoing: the effects of observer power on incivility intervention in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 45-57.

- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081. DOI: 10.1002/smj.2268.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(1), 982-1007.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420 – 432.
- Jonason, P. K., Koehn, M.A., Okan, C., & O'Connor, P.J. (2018). The role of personality in individual differences in yearly earnings. *Personality and Individual Differences*, 121, 170–172.
- Jonason, P. K., Sitnikova, M., & Oshio, A. (2018). The dark triad traits and views of time in three countries. *Personality and Individual Differences*, 120, 107–111.
- Kashmiri, S., Nicol, C. D., & Arora, S. (2017). Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises. *Journal of the Academy Marketing Science*, 45(5), 633–656.
- Kaul, A., & Luo, J. (2018). An economic case for CSR: The comparative efficiency of for-profit firms in meeting consumer demand for social goods. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1650-1677.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- Kern, J. H., Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46–57.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market orientation and CSR: performance implications. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.
- King, E. B., Dawson, J. F., West, M. A., Gilrane, V. L., Peddie, C. I., & Bastin, L. (2011). Why organizational and community diversity matter: representativeness and the emergence of incivility and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1103–1118.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford Press.
- Konrath, S., Meier, B. P., & Bushman, B. J. (2014). Development and validation of the single item narcissism scale (SINS). *PLoS ONE*, 9(8), 1-15.

- Kraus, M. W. (2017). Voice-only communication enhances empathic accuracy. *American Psychologist, 72*(7), 644-654.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1258–1274.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? how corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal, 31*(2), 182–200.
- Lim, V. K. G., & Teo, T.S.H. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management, 46*(8), 419–425.
- Linden, S., & Rosenthal, S. A. (2016). Measuring narcissism with a single question? a replication and extension of the single-item narcissism scale (SINS). *Personality and Individual Differences, 90*, 238–241.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO–TMT interface. *Academy of Management Journal, 51*(3), 557-576.
- Livonen, K., & Moisander, J. (2015). Rhetorical Construction of Narcissistic CSR Orientation. *Journal of Business Ethics, 131*(3), 649–664.
- Macenczak, L. A., Campbell, S., Henley, A. B., & Campbell, W. K. (2016). Direct and interactive effects of narcissism and power on overconfidence. *Personality and Individual Differences, 91*, 113–122.
- Majors, T. M. (2016). The interaction of communicating measurement uncertainty and the dark triad on managers' reporting decisions. *Accounting Review, 91*(3), 973–992.
- Malesky, E., & Taussig, M. (2016). The danger of not listening to firms: government responsiveness and the goal of regulatory compliance. *Academy of Management Journal, 60*(5), 1741-1770.
- Malesza M., & Kaczmarek, M. C. (2018). Grandiose narcissism versus vulnerable narcissism and impulsivity. *Personality and Individual Differences, 126*, 61–65.
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: a review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management, 42*(1), 203-233.
- Martin, S. R., Côté, S., & Woodruff, T. (2016). Echoes of our upbringing: how growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness. *Academy of Management Journal, 59*(6), 2157-2177.

- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. (2017). I just can't control myself: a self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, *60*(4), 1482-1503.
- McCarthy, S., Oliver, B., & Song, S. (2017). Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking and Finance*, *75*, 280–291.
- Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: Implications for employees' wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(2), 107–122.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: a dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, *12*(4), 177–196.
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, *46*(1), 33-62.
- Nai, A., & Maier, J. (2018). Perceived personality and campaign style of Hillary Clinton and Donald Trump. *Personality and Individual Differences*, *121*, 80–83.
- Nevicka, B., Ten Velden, F. S. De Hoogh, A. H. B., & Van Vianen, A. E. M. (2011). Reality at odds with perceptions: narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, *22*(10), 1259-1263.
- O'Boyle Jr., Ernest H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & Mcdaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 557–579.
- Oore, D. G., Leblanc, D., Day, A., Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Price, S. L., & Latimer, M. (2010). When respect deteriorates: Incivility as a moderator of the stressor–strain relationship among hospital workers. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 878–888.
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *Leadership Quarterly*, *25*(2), 218-231.
- Ortiz-de-Mandojana, N., Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, *37*(8), 1615-1631. DOI: 10.1002/smj.2410.
- Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, *27*(1), 46-57.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2015). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, *37*(2), 262-279. DOI: 10.1002/smj.2348.

- Phillips, D. (2017). Postscript to the special issue commemorating volume 100 of Science Progress. *Science Progress*, 100(4), 438-440.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of Incivility. *Harvard Business Review*, 91(1), 115-121.
- Pryor, F.L. (2010). Capitalism and freedom?. *Economic Systems*, 34, 91-104.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 911-918.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the dark triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884–889.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate: mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662-1681.
- Rogoza, R., Kwiatkowska, M. M., Kowalski, C. M., & Ślaski, S. (2018). A brief tale of the two faces of narcissism and the two facets of pride. *Personality and Individual Differences*, 126, 104–108.
- Scherer, A. G., Pallazo, G., & Matten, D. (2014). The business firm as a political actor: a new theory of the firm for a globalized world. *Business & Society*, 53(2), 143-156.
- Schilpzand, P., Leavitt, K., & Lim, S. (2016). Incivility hates company: shared incivility attenuates rumination, stress, and psychological withdrawal by reducing self-blame. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 33–44.

- Schilpzand, P., Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(51), 557-588.
- Schnatterly, K., & Gangloff, K.A., & Tuschke, A. (2018). CEO Wrongdoing: a review of pressure, opportunity, and rationalization. *Journal of Management*, 44(6), 2405–2432.
- Schumann, K., & Ross, M. (2010). The benefits, costs, and paradox of revenge. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(12), 1193–1205.
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 37–48.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Hartel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133, 125–139.
- Setó-Pamies, D., Papaoikonomou, E. (2016). A multi-level perspective for the integration of ethics, corporate social responsibility and sustainability (ECSRS) in management education. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 523-538.
- Shiu, Y.-M, & Yang, S.-L. (2016). Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects? *Strategic Management Journal*, 38(2), 455-470. DOI: 10.1002/smj.2494.
- Shymko, Y., & Roulet, T. J. (2016). When does Medici hurt Da Vinci? mitigating the signaling effect of extraneous stakeholder relationships in the field of cultural production. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1307-1388.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139.
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2018). Narcissus the innovator? The relationship between grandiose narcissism, innovation, and adaptability. *Personality and Individual Differences*, 121, 67-73.
- Smith, M. B., Wallace, J. C., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 236–254.

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 446–460.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, *59*(1), 21-39.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(3), 205-227.
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: a strategic approach to CSR for SMEs*. *Journal of Small Business Management*, *55*(1), 5–31.
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, *36*(9), 1338-1357.
- Tang, Y., Mack, D. Z., & Chen, G. (2018). The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, *39*(5), 1370-1387. DOI: 10.1002/smj.2761.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(7), 878–893.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: an empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. *Journal of Business Ethics*, *115*(2), 383–402.
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, *72*(6), 132-146.
- Uy, M. A., Lin, K. J., & Ilies, R. (2016). Is it better to give or receive? the role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of Management Journal*, *60*(4), 1442-1461.
- Vakili, K., & Zhang, L. (2018). High on Creativity: The Impact of social liberalization policies on innovation. *Strategic Management Journal*, *39*(7), 1860-1886. doi.org/10.1002/smj.2778.
- Vater, A., Moritz, S., & Roepke, S. (2018). Does a narcissism epidemic exist in modern western societies? Comparing narcissism and self-esteem in East and West Germany. *PLOS One*, *13*(1),1-16.

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrils, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. (2012). Assessing workgroup norms for civility: The development of the civility norms questionnaire-brief. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 407–420.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: how organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661.
- Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 345–362.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). Competing for government procurement contracts: the role of corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 31–65.