

# Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional

**Mohammad Tahlil Azim**

*Universidade King Abdulaziz, Faculdade de Economia e Administração,  
Departamento de Administração, Jeddah, Arábia Saudita*

## Resumo

**Objetivo** – O estudo investiga o relacionamento entre a percepção dos funcionários sobre as práticas externas de RSC de suas organizações e o compromisso organizacional dos funcionários (afetivo) e o engajamento no trabalho, engajamento na organização, comportamento de cidadania organizacional relacionado ao indivíduo e o comportamento de cidadania organizacional relacionado à organização no contexto do setor bancário saudita.

**Metodologia** – O estudo extrai sua base teórica da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979) e da teoria da troca social (Blau, 1964). Os dados foram coletados por meio de pesquisa com o uso de questionários, e a Análise de regressão da mediação foi utilizada para explorar o relacionamento entre as variáveis independentes e dependentes com base no método de Baron & Kenny (1986).

**Resultados** – O estudo observado um relacionamento positivo entre a RSC e o compromisso organizacional, engajamento do funcionário e comportamento de cidadania organizacional relacionado à organização. O comportamento de cidadania organizacional relacionado ao indivíduo não foi, entretanto, observado como estando vinculado à RSC percebida.

**Contribuições** – A originalidade deste estudo está em sua estrutura e em um aspecto particular da medição da RSC. Ele conceitualiza um modelo integrado para construir um relacionamento entre a RSC, o compromisso organizacional, o engajamento do funcionário e o CCO. Como o estudo vê a RSC como uma ferramenta competitiva para as organizações, aqui as atividades de RSC são medidas em termos relativos em vez de termos absolutos, ato independente de uma organização.

**Palavras-chave** – responsabilidade social corporativa; engajamento no trabalho; compromisso organizacional; comportamento de cidadania organizacional; engajamento organizacional

**Recebido em**  
14/01/2015  
**Aprovado em**  
02/06/2016

**Editor responsável:**  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leire San- Jose

**Processo de Avaliação:**  
*Double Blind Review*



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v18i60.2319

## I Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um excelente indicador da legitimidade de uma empresa. Assim como no mundo ocidental, a RSC também está ganhando atualidade no mundo em desenvolvimento. Uma recente pesquisa sobre a RSC e programas de sustentabilidade nos países do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG), incluindo a Arábia Saudita, mostrou que 72% e 83% das empresas de todo o mundo e da região, respectivamente, indicaram que a RSC se tornou mais importante nos últimos dois anos, com 78% das empresas no Oriente Médio empregando uma política para RSC/Sustentabilidade. No Oriente Médio, 86% das empresas a classificaram como muito importante ou como um importante componente da estratégia do negócio (Amlôt, 2013).

A RSC é estudada de diferentes perspectivas e dimensões. O relacionamento entre a RSC e a atitude e comportamento do funcionário talvez não possa ser considerada uma área pouco pesquisada. A maioria dos estudos publicados que exploram a RSC percebida e a atitude dos funcionários foca no compromisso organizacional (CO) (Ali, Rehman, Ali, Yousaf & Zia, 2010; Brammer, Millington & Rayton, 2007; Dhanesh, 2010; Ebeid, 2010; Maignan & Ferrell 2001; Maignan, Ferrell & Hult 1999; Peterson, 2004; Turker, 2009; You et al., 2013; Zheng 2010) ou na satisfação no trabalho (Riordan, Gatewood & Bill 1997; Tziner, Bar, Oren & Kadosh, 2011; Valentine & Fleischman, 2008; You et al., 2013). Com poucas exceções (Ali et al., 2010, Zheng, 2010), entretanto, a maioria dos estudos os considerou como dependentes, em vez de variáveis mediadoras (Riordan, Gatewood & Bill, 1997; Valentine & Fleischman, 2008). Além disso, todos os estudos que envolveram a RSC externa mediram a RSC em termos absolutos, em vez de em termos relativos, isto é, eles levaram em consideração a magnitude da contribuição filantrópica de uma organização em particular para a comunidade, em vez de sua contribuição de RSC em comparação com outras organizações no mesmo setor. Com relação ao comportamento do

funcionário, a maioria dos estudos focou no comportamento de cidadania organizacional (CCO) e no desempenho no trabalho (comportamento na função) (Aguilera, Rupp, Ganapathi & Williams, 2006; Brammer et al., 2007; Zheng, 2010). Muito poucos estudos consideraram o engajamento do funcionário como um resultado do desempenho de RSC da empresa. Albdour e Altarawneh (2012) realizaram um estudo sobre a RSC interna e o engajamento do funcionário no contexto jordânico. Não obstante, em anos recentes, foi dada uma grande atenção ao engajamento do funcionário. Afirma-se que o engajamento do funcionário é um bom prognosticador dos resultados do funcionário, do sucesso organizacional e do desempenho financeiro (por ex., retorno total dos acionistas) (Bates, 2004; Richman, 2006). Ao mesmo tempo, foi relatado que o engajamento do funcionário está em declínio, havendo uma profunda falta de engajamento dos funcionários nos dias de hoje (Bates, 2004; Richman, 2006; Saks, 2006). Evidências de pesquisas, consultoria de gestão, fontes jornalísticas e corporativas mostram que a RSC é um motivador emergente e cada vez mais importante do engajamento do funcionário (Gross & Holland, 2010). Portanto, o engajamento do funcionário como um comportamento desejável do funcionário, bem como sua relação com a RSC, merece mais investigação.

Como os bancos desempenham um papel ativo no campo da RSC, os pesquisadores deram uma atenção particular às dimensões da RSC nos bancos. Como muitos bancos oferecem condições similares nos mesmos mercados, a concorrência no setor bancário não trata apenas do preço. A criação de singularidade no mercado, com a introdução de produtos inovadores através da engenharia financeira, é constante, e a concorrência é muito veloz em replicar as inovações. Portanto, a criação de uma imagem da marca do banco é um aspecto importante da gestão estratégica em um ambiente altamente competitivo (Kostyuk, Mozghovyi, Riabichenko, Govorun & Lapina, 2012). A RSC é hoje considerada uma ferramenta apropriada para este fim (Brown & Dacin, 1997; Sen & Bhattacharya, 2001).

Muito embora a RSC nos bancos tenha recebido muita atenção dos pesquisadores, surpreendentemente não houve nenhum estudo em particular realizado no contexto da Arábia Saudita. Em termos da realidade sociopolítico-econômica, entretanto, a Arábia Saudita está em uma posição de destaque em toda a região do Oriente Médio e da África do Norte (Oman). Em vista dessa escassez de pesquisas, o presente estudo examina o impacto da RSC no compromisso do funcionário e no engajamento do funcionário e o comportamento de cidadania organizacional no contexto do setor bancário saudita. Com base na teoria da identidade social (Tajfel & Turner 1979) e na teoria da troca social (Blau, 1964), o presente trabalho investiga como a RSC influencia o compromisso organizacional do funcionário, o engajamento no trabalho e o CCO.

A originalidade deste estudo está em sua estrutura e em um aspecto particular da medição da RSC. Ele conceitualiza um modelo integrado para construir um relacionamento entre a RSC, o compromisso organizacional, o engajamento do funcionário e o CCO. Como o estudo vê a RSC como uma ferramenta competitiva para as organizações, aqui as atividades de RSC são medidas em termos relativos ao invés de em termos absolutos, ato independente de uma organização.

## 2 Definição de RSC

O presente estudo adota uma conceitualização da RSC voltada ao interessado (*stakeholder*) e se baseia na definição de Barnett (2007) das iniciativas de RSC como sendo “uma alocação discricionária dos recursos corporativos voltados para a melhoria do bem-estar social que serve como meio de aprimorar os relacionamentos com os principais *stakeholders*” (Barnett, 2007, p. 801). Os *stakeholders* são, grosso modo, definidos como qualquer indivíduo, grupo ou entidade que possa afetar ou ser afetado pela atividade de uma organização (Freeman, 1984). De acordo com a teoria dos *stakeholders*, a existência das organizações depende de sua habilidade em integrar as expectativas dos *stakeholders* à sua estratégia de negócio

porque os mesmos oferecem recursos e retornos essenciais para o sucesso do funcionamento e da sobrevivência das organizações (Donaldson & Preston, 1995; Roeck & Delobbe, 2012).

## 3 RSC e atitude e comportamento do funcionário: vínculo teórico

Os funcionários são um dos mais importantes *stakeholders* de qualquer organização. Uma vez que eles podem ser afetados por e também afetar suas atividades organizacionais, os funcionários desempenham um papel importante no sucesso ou no fracasso de sua organização. É como os funcionários estão propensos a ser afetados pelos programas de RSC e a reagir de maneiras diferentes no trabalho (Koh & Boo, 2001; Peterson, 2004). A teoria da identidade social (TIS) e a teoria da troca social (TTS) são duas abordagens teóricas amplamente utilizadas que sustentam o relacionamento entre a percepção da RSC e as reações atitudinais e comportamentais dos funcionários (Ashforth & Mael, 1989; Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Hogg & Terry, 2000; Molm & Cook, 1995; Tajfel & Turner, 1986).

A TIS foi originalmente proposta por Tajfel e Turner (1979) como uma teoria integrativa sobre a percepção da base psicológica da discriminação intergrupo. Ela aborda os aspectos psicológicos e sociológicos do comportamento em grupo e estuda o impacto das percepções do indivíduo, a categorização social e a especificidade do grupo nas atitudes e comportamentos individuais (Cinnirella, 1998). De acordo com a TIS, a identificação social corresponde ao processo psicológico através do qual os indivíduos classificam a si mesmos em vários grupos sociais de referência (por exemplo, nação, organização, afiliação política ou religiosa e assim por diante) para reforçar sua autoestima e autoconceito global (Hogg & Terry, 2001; Tajfel, 1981; Tajfel & Turner, 1986). Os indivíduos podem alcançar uma autoestima positiva quando sentem fazer parte de um grupo, o que os diferencia dos de fora do grupo. Sendo assim, a TIS, com seu processo subjacente de autoaprimoramento, é uma boa

abordagem para explicar o impacto da RSC nas atitudes dos funcionários (Brammer et al., 2007; Peterson, 2004; Turker, 2009). Quando os funcionários observam que sua organização trabalha para o bem-estar da sociedade na forma de RSC que por fim se desenvolve em uma imagem positiva na sociedade, eles têm um senso de satisfação e gostam de se identificar com a organização já que ela melhora a sua autoestima e orgulho (Hogg & Terry, 2000; Tajfel, 1978).

Assim, a TIS oferece uma explicação racional do relacionamento entre a RSC percebida e a atitude positiva dos funcionários. É provável que o relacionamento seja mais forte se os funcionários descobrirem que suas organizações estão envolvidas em atividades de RSC mais seriamente que os seus concorrentes. Sendo assim, espera-se que RSC relativa seja um melhor prognosticador do relacionamento RSC-atitude. Entretanto, o vínculo entre a RSC e a atitude positiva dos funcionários não integra noções de reciprocidade, expectativas e obrigações mútuas, que são necessárias para compreender como as atitudes aprimoradas pela identificação podem contribuir com o desejável comportamento do funcionário na organização. É a TTS que oferece uma melhor compreensão teórica desse relacionamento. A TTS destaca o comportamento social como resultado de um processo de troca (Blau, 1964). A troca se refere ao comportamento recíproco (Konovsky & Pugh, 1994). Especificamente, se os funcionários se sentem felizes quando trabalham em sua organização, é mais provável que eles a apoiem como uma troca mútua. Algumas vezes os funcionários podem se engajar em comportamento voluntário para retribuir o tratamento que recebem de sua organização (Organ, 1990). Saks (2006) argumenta que a TTS oferece uma justificação teórica mais robusta para explicar o engajamento do funcionário na organização. Robinson, Perryman & Hayday (2004) descrevem o engajamento como um relacionamento de duas vias entre o empregador e o empregado. Os indivíduos retribuem o pagamento à sua organização por meio de seu nível de engajamento. Isto é, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um

indivíduo está preparado a dedicar no desempenho das funções de trabalho é contingente aos recursos econômicos e socioemocionais recebidos da organização.

Em seu livro seminal sobre a troca social, Blau (1964) argumenta que é provável que as doações filantrópicas afetem a dinâmica da troca social, não somente com os recipientes dessa ação, mas também no grupo social do próprio doador.

Os homens fazem doações de caridade, não para ganhar a gratidão dos recipientes, a quem nunca encontram, mas para ganhar a aprovação de seus pares que participam da campanha filantrópica. As doações são intercambiadas pela aprovação social, embora os recipientes das doações e os fornecedores da aprovação não sejam idênticos, e o esclarecimento da conexão entre os dois requeira uma análise das estruturas complexas da troca indireta (Blau, 1964, p. 92).

Com base na TTS, quando o programa de RSC atende às expectativas dos funcionários, é provável que eles tenham uma atitude positiva, o que, por outro lado, leva a um comportamento mais entusiástico dos funcionários na forma de CCO, engajamento do funcionário e outros comportamentos desejáveis (Organ & Lingl, 1995).

#### 4 Abordagem da pesquisa

Tendo em vista a lacuna de pesquisa mencionada na introdução, o presente estudo imaginou um estudo que oferecesse uma abordagem holística, incorporando a RSC, a atitude do funcionário e o comportamento do funcionário (Figura 1). O modelo demonstra como a percepção dos funcionários das práticas de RSC de sua organização afeta a sua atitude em relação ao compromisso organizacional, que em última análise afeta sua reação comportamental na forma de engajamento no trabalho, engajamento organizacional e comportamento de cidadania organizacional. A base teórica da abordagem se baseia na TIS (Tajfel & Turner, 1979) e na TTS (Blau, 1964).

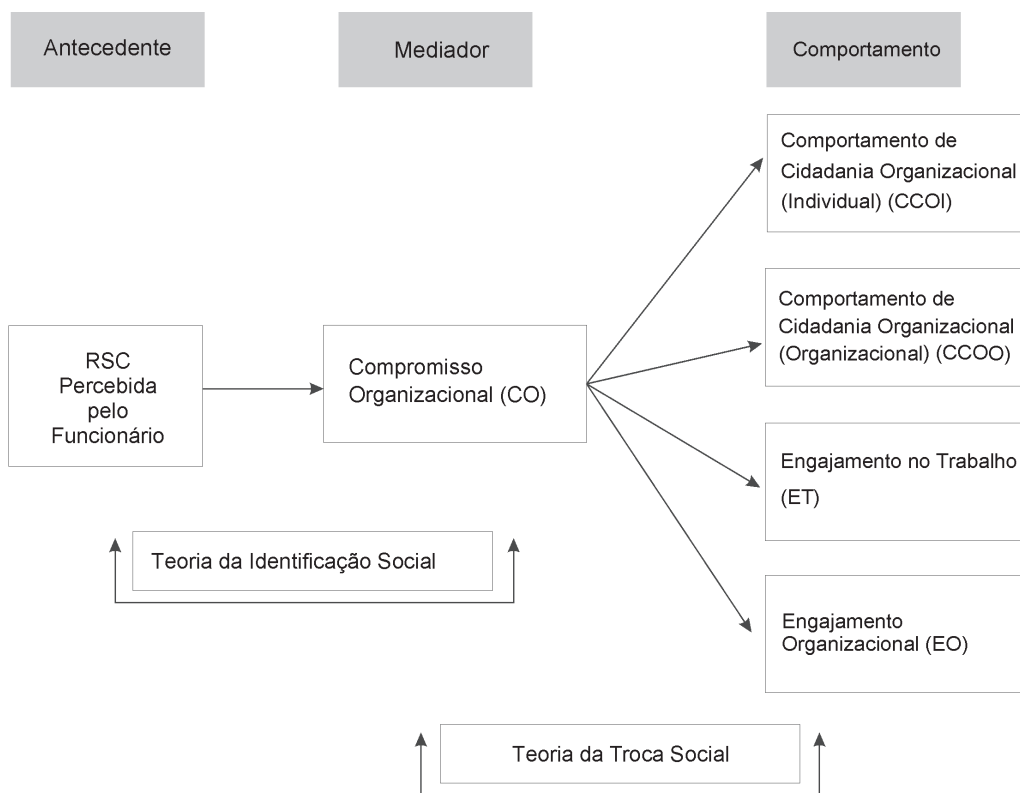


Figura 1. Abordagem da pesquisa

## 5 Desenvolvimento das hipóteses

### 5.1 RSC percebida e compromisso organizacional (CO)

A percepção do funcionário do ambiente de trabalho chamou muita atenção dos pesquisadores na literatura organizacional. É uma interpretação psicológica das atividades de uma organização que foi considerada como um prognosticador do desempenho individual, como o Comportamento de Cidadania Organizacional – CCO (Moorman, 1991) e o desempenho no trabalho (Prichard & Karasick, 1973). A percepção do funcionário sobre a RSC se refere às avaliações e interpretações pessoais dos funcionários das atividades de RSC da organização, que podem diferir das práticas reais de RSC da organização. A percepção do funcionário é subjetiva; ela representa a interpretação dos funcionários das atividades de uma organização e o processo de fazer sentido (Weick, 1995). Tal percepção leva,

por outro lado, a reações atitudinais e comportamentais dos funcionários.

O compromisso organizacional (CO) conforme definido por Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) é “a força relativa da identificação de um indivíduo com e o envolvimento em uma organização em particular”. Eles argumentam que um funcionário com sua atitude acredita nos objetivos e valores da organização, possuindo vontade de exercer esforços consideráveis em nome da organização e tendo um forte desejo de pertencer à organização. Meyer & Allen (1984) identificaram três tipos de compromisso: afetivo, normativo e compromisso continuado. Argumenta-se, contudo, que o compromisso afetivo expressa uma abordagem mais holística da conceitualização sobre a natureza do relacionamento do funcionário, já que ele se baseia no “vínculo psicológico” e na “lealdade com a organização” por parte do indivíduo (Haque & Azim, 2009; O’Reilly, 2008). A TIS oferece um vínculo plausível entre a RSC percebida e o compromisso



organizacional. Quando os funcionários acreditam que sua organização está trabalhando de maneira socialmente responsável, sentem orgulho dela e gostam de associar-se a ela, o que, por outro lado, leva a um nível mais elevado de compromisso com a organização. Pesquisas anteriores que examinam a RSC percebida e o compromisso organizacional (Ali et al., 2010; Brammer et al., 2007; Dhanesh, 2010; Ebeid, 2010; Maignan & Ferrell, 2001; Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Peterson, 2004; Turker, 2009; You et al., 2013; Zheng, 2010) encontraram um relacionamento positivo entre ambos; isto é, o compromisso organizacional do funcionário é maior nas organizações que são percebidas como socialmente responsáveis.

**H1:** *A percepção dos funcionários das atividades de RSC de sua organização está positiva e diretamente relacionada a seu compromisso organizacional.*

## 5.2 Compromisso organizacional entre a RSC percebida e o CCO

O CCO é definido como a vontade de um funcionário de ir acima e além das funções a ele/ela atribuídas (Organ, 1990). É a vontade de doar o tempo para ajudar os outros que têm problemas associados ao trabalho, dar passos para evitar problemas com os outros trabalhadores e obedecer as regras, regulamentos e procedimentos da organização quando ninguém está observando. Esses comportamentos são percebidos como derivados da atitude de trabalho positiva do funcionário, como o compromisso organizacional. A TTS oferece um vínculo teórico plausível entre o compromisso organizacional e o CCO. Estudos empíricos anteriores que investigaram o relacionamento entre o CO (particularmente o compromisso afetivo) e o CCO observaram uma correlação significativa entre ambos (Fu, 2013; O'Reilly & Chatman, 1986; Shore & Wayne, 1993).

A literatura sobre o CC sugere uma distinção entre as duas dimensões do CCO: o CCO direcionado aos indivíduos (doravante denominado CCOI) e o CCO direcionado à organização (doravante denominado CCOO)

(McNeely & Meglino, 1994). Essa distinção possui implicações para a presente pesquisa, particularmente no que se refere à importância relativa do afeto e da cognição que podem depender do fato do CCOI ou do CCOO ser mais relevante. Se supomos que o CCO é uma tentativa deliberada de manter o equilíbrio em uma troca social entre os funcionários e a organização (isto é, uma explicação orientada à cognição), é sensato sugerir que esse comportamento é mais diretamente pretendido para beneficiar a organização. Desse modo, é mais provável que o CCOO seja uma função direta daquilo que os funcionários percebem sobre as atividades de RSC de sua organização. Por outro lado, o CCOI, principalmente envolvendo a ajuda a indivíduos no trabalho, parece apenas ter implicações indiretas, se tanto, para a manutenção do equilíbrio na transação organização – funcionário. Tais comportamentos podem de fato refletir uma expressão natural do afeto dos funcionários no trabalho, como sugeriram vários estudos de psicologia social (isto é, Isen & Levin, 1972), em vez de refletir a tentativa deliberada dos funcionários de restaurar o equilíbrio com a organização (Lee & Allen, 2002).

Como mencionado anteriormente, os funcionários têm um relacionamento positivo com sua percepção das atividades RSC de sua organização. Novamente, o compromisso organizacional exerce uma influência positiva no CCO. Um funcionário emocionalmente apegado é logicamente percebido como devotando suas habilidades e poder para realizar as atividades que vão além da descrição formal de seu trabalho. Conseqüentemente, quando a organização realiza a RSC, os funcionários tornam-se comprometidos em razão de sua melhor autoimagem ou de maior senso de justiça, e eles, em troca, realizam atividade voluntária no local de trabalho. Sendo assim, o estudo levanta a hipótese do relacionamento mediador do compromisso organizacional entre a RSC percebida e o CCOI e CCOO.

**H2:** *O relacionamento entre a percepção do funcionário da RSC e o CCOI é mediado pelo compromisso organizacional.*

**H3:** *O relacionamento entre a percepção do funcionário da RSC e o CCOO é mediado pelo compromisso organizacional.*

### 5.3 Compromisso organizacional entre a RSC percebida e o engajamento do funcionário

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Rom & Bakker (2002, p. 74) definem o engajamento do funcionário “como um estado mental positivo e satisfatório relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”. Eles também mantêm que não é um estado momentâneo e específico, mas sim “um estado cognitivo persistente e disseminado que não está focado em qualquer objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular” (p. 74). De acordo com Saks (2006, p. 602), “o engajamento não é uma atitude; trata-se do grau em que um indivíduo está atento e absorvido no desempenho de suas funções”. O foco do engajamento é o desempenho formal da função, em vez de comportamentos extrafunção e voluntários (Saks, 2006). Em linha com as funções que os funcionários desempenham em uma organização, dois tipos de engajamento são identificados: engajamento com o trabalho (ET) e engajamento com a organização (EO). O engajamento com o trabalho se refere à presença psicológica de um indivíduo em sua função relacionada ao trabalho e engajamento com a organização representa o engajamento de um funcionário na realização de sua função como membro da organização (Kahn, 1990).

De acordo com o princípio da TTS, podemos argumentar que quando um funcionário desenvolve uma ligação psicológica com a organização, ele/ela se engajará mais apaixonadamente em sua função de trabalho e em sua função organizacional. Saks (2006) observa um relacionamento significativo positivo entre o engajamento do funcionário (tanto no trabalho quanto organizacional) e a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o comportamento de cidadania organizacional, bem como um relacionamento significativo negativo com a intenção de deixar a organização. O estudo empírico de May, Gilson & Harter (2004) descobriu que o significado, juntamente com a segurança e a disponibilidade,

era antecedente significativo do engajamento do funcionário. A realização da RSC pela organização pode oferecer um maior senso de significado no trabalho, no sentido em que os funcionários podem sentir que não estão trabalhando para a organização apenas visando a sua sobrevivência, mas que são parte de uma instituição que serve a comunidade para tornar o mundo um lugar melhor para se viver. Albdour & Altarawneh (2012) observaram um relacionamento positivo significativo entre a RSC interna percebida dos funcionários e seu engajamento com o trabalho e com a organização, mas seu estudo não considerou nenhum fator mediador. Entretanto, em consonância com o papel mediador do compromisso organizacional entre as atividades da RSC percebida e o CCO, o presente estudo imaginou um papel similar do compromisso organizacional entre a RSC percebida e ambos os tipos de engajamento do funcionário.

**H4:** *O relacionamento entre a percepção do funcionário da RSC e o engajamento no trabalho é mediado pelo compromisso organizacional.*

**H5:** *O relacionamento entre a percepção do funcionário da RSC e o engajamento na organização é mediado pelo compromisso organizacional.*

## 6 Descrição do setor bancário e da RSC na Arábia Saudita

A Arábia Saudita é o maior país da região do Oman, com PIB de 2.798,43 bilhões de riyais (equivalente a aproximadamente US\$ 745 bilhões) (a valores de 2014). Há 23 bancos comerciais operando na Arábia Saudita, sendo 12 bancos domésticos e 11 estrangeiros. De acordo com a Agência Monetária da Arábia Saudita (Sama), havia 1.912 agências no final de 2014. A renda líquida dos bancos comerciais foi de 40,2 bilhões de riyais (equivalente a aproximadamente US\$ 10,7 bilhões) em 2014, denotando um aumento de 6,5% em relação ao ano anterior (Agência Monetária da Arábia Saudita [Sama], 2015).

Como a Arábia Saudita é um país predominantemente muçulmano, regido pelos princípios da lei do Alcorão, um reflexo das crenças e visões islâmicas é observado na vida de seus cidadãos. De acordo com a Shari'a (o código legal islâmico), cobrar juros é estritamente proibido. O sistema bancário convencional, entretanto, é essencialmente baseado nos juros. Consequentemente, há uma tendência natural entre os sauditas a realizar suas transações bancárias em bancos que seguem a Shari'a. Portanto, todos os bancos que operam na Arábia Saudita consideram a questão e agem de acordo com ela. Entre os bancos domésticos, cinco cumprem a Shari'a inteiramente e o restante mantém um guichê de atendimento segundo a Shari'a juntamente com suas práticas bancárias convencionais. A prevenção dos juros pelos clientes, mesmo nos bancos que seguem a Shari'a, está refletida na estrutura de depósito do banco. Uma análise dos depósitos bancários em 2014 mostrou que os depósitos à vista, aos quais não se aplicam juros, compreendem 57,2% dos depósitos totais, seguidos por depósitos em conta corrente e em contas de poupança (23,1%) e por outros depósitos quasi-monetários (10,9%). Isso simplesmente implica que o custo do capital nos bancos sauditas é relativamente mais barato do que de suas contrapartes em muitos outros países. Portanto, espera-se que os bancos sauditas possam ter um maior envolvimento em atividades discricionárias de RSC. Uma análise dos relatórios anuais dos bancos domésticos sauditas indicou que todos os bancos mantêm programas externos de RSC de um modo ou de outro. As iniciativas de RSC mais comuns incluem o investimento em educação, treinamento e cuidados de saúde, tratando dos problemas do segmento carente da sociedade e criando oportunidades de emprego para os desempregados (Sama, 2015).

## 7 Metodologia

### 7.1 Participantes

Os participantes incluíram 266 funcionários que trabalhavam em agências diferentes

de 12 bancos domésticos da Arábia Saudita, dos quais 73,7% eram homens e 26,3% mulheres. O menor nível de participação feminina corresponde ao menor nível de participação das mulheres na força de trabalho. Nos bancos sauditas, as funcionárias mulheres trabalham em agências dedicadas a atender apenas as clientes mulheres. A faixa de idade média dos participantes é de 30-40 anos e a experiência média de trabalho no banco existente é de 5-10 anos.

### 7.2 Procedimentos

Os dados para este estudo foram coletados por estudantes de pós-graduação e de graduação de uma grande universidade pública na Arábia Saudita. Um total de 500 questionários foram distribuídos aos funcionários de diferentes bancos localizados em Jeddah, Ryiad, Hail e Makka. A pesquisa incluiu uma carta de apresentação que informou aos participantes o objetivo do estudo. A participação foi voluntária e os participantes foram informados de que suas respostas seriam mantidas anônimas e confidenciais. O questionário foi originalmente preparado em inglês; entretanto, para torná-lo compreensível aos entrevistados, cada questão foi traduzida para árabe, e ambas as versões, em inglês e árabe, das questões foram incluídas no questionário. Um total de 266 questionários utilizáveis foi devolvido, representando uma taxa de resposta de 53,2%. Os dados foram então analisados utilizando-se a versão 16.0 do programa SPSS.

### 7.3 Escalas

Todas as escalas utilizadas para o estudo foram adotadas de estudos anteriores. Os participantes indicaram a sua resposta em uma escala do tipo Likert de cinco pontos com âncoras (1) não concordo fortemente a (5) concordo fortemente. A confiabilidade da escala foi medida com a estimativa Alfa de Cornbach ( $\alpha$ ). O fator de carregamento foi calculado para verificar-se se todas as questões utilizadas para prever as variáveis relevantes contribuíram de maneira adequada.

**RSC percebida:** Como o estudo mede a RSC relativa, em vez da absoluta, dos bancos



envolvidos no estudo, empregamos uma escala de dois itens utilizados por Valentine e Fleishman (2008) com uma leve modificação. De fato, o foco foi medir a RSC externa relativa dos bancos. O item inclui, “Em comparação com outros bancos na Arábia Saudita, o meu banco é uma organização mais socialmente responsável que atende a comunidade maior” (fator de carregamento 0,832) e “Em comparação outros bancos na Arábia Saudita, o meu banco dá mais tempo, dinheiro e outros recursos para causas socialmente responsáveis” (fator de carregamento 0,832). O coeficiente composto de confiabilidade, Alfa de Cornbach ( $\alpha$ ), é calculado como sendo 0,83, que é satisfatório de acordo com as diretrizes de Nunnally (1978).

**Compromisso organizacional:** A escala de seis itens utilizada por Saks (2006) foi empregada para medir o Compromisso Afetivo. Uma amostra de item para o compromisso inclui: “Eu sinto um forte senso de pertencimento à minha organização” ou “Eu ficaria feliz em trabalhar em minha organização até me aposentar”. Aqui todos os itens, exceto um, receberam o fator de carregamento superior a 0,724. O item “Trabalhar em minha organização tem um grande significado pessoal para mim” recebe um fator de carregamento de apenas 0,198. Portanto, excluímos o item da escala e encontramos o fator de carregamento global de 0,844.

**Engajamento no trabalho e na organização:** Uma escala de cinco itens para engajamento no trabalho e uma escala de seis itens para engajamento organizacional utilizadas por Saks (2006) foram utilizadas para este estudo. Os itens avaliam a presença psicológica do participante em seu trabalho e em sua organização. Uma amostra do item para engajamento no trabalho é “Algumas vezes estou tão envolvido com o meu trabalho que esqueço do tempo” e para engajamento organizacional “Uma das coisas mais estimulantes para mim é me envolver com as coisas que acontecem nesta organização”. Todos os itens de engajamento no trabalho tiveram um fator de carregamento de 0,70 ou superior ( $\alpha = 0.747$ ). Todos os seis itens de engajamento organizacional tiveram um fator de carregamento de 0,70 ou superior ( $\alpha = .892$ ).

**CCOI e CCOO:** Duas escalas de quatro itens adotadas por Saks (2006) foram utilizadas para CCOI e CCOO. Uma amostra de item para CCOI é “Eu doo meu tempo voluntariamente para ajudar outros que têm problemas relacionados ao trabalho”; e para CCOO “Eu ajo para proteger a organização de problemas potenciais”. Todos os itens de CCOI tiveram um fator de carregamento de 0,70 ou superior ( $\alpha = ,859$ ). Para o CCOO, entretanto, dois itens tiveram um fator de carregamento superior a 0,80 e dois itens com fator de carregamento inferior a 0,3. Os dois itens com os piores fatores de carregamento foram “Eu participo de funções que não são necessárias, mas que ajudam a imagem da organização” e “Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização”. Inicialmente incluindo todos os quatro itens,  $\alpha$  resultou em 0,187; isso foi inaceitável; portanto, deixamos de lado os dois itens acima mencionados com os piores fatores de carregamento e observamos um aumento momentâneo no valor de  $\alpha$  que se tornou 0,761.

#### 7.4 Análise da regressão da mediação

A análise da regressão da mediação é utilizada para explorar o relacionamento entre as variáveis independentes e dependentes (Baron & Kenny, 1986). Para testar a mediação, este estudo estimou três equações de regressão.

- a) Regressão do mediador de uma variável independente; isto é, compromisso organizacional na RSCR (Responsabilidade Social Corporativa Relativa);
- b) Regressão de uma variável dependente em uma variável independente; isto é, ET, EO, CCOI e CCOO na RSCR percebida;
- c) Regressão da variável dependente na variável independente e no mediador; isto é, ET, EO, CCOI e CCOO na RSCR percebida e no compromisso organizacional. Para estabelecer o efeito mediador, os resultados das três etapas devem seguir os seguintes critérios:
  - a) A variável independente deve ter um efeito significativo no mediador da primeira etapa;

- b) A variável independente deve ter um efeito significativo na variável dependente na segunda etapa, e;
- c) O mediador deve ter um efeito significativo na variável dependente na terceira etapa.

Quando todos os três critérios são alcançados, o efeito da variável independente na variável dependente deve ser inferior na etapa (3) do que na etapa (2). Além disso, após o controle do mediador, todo o efeito mediador é alcançado se a variável independente não tiver efeito na variável dependente, ao passo que a mediação parcial é alcançada se a variável independente tiver um efeito significativo na variável dependente (Zheng, 2010).

## 8 Resultado

A Tabela 1 apresenta os desvios médio e padrão das diferentes variáveis utilizadas no estudo. Os valores das médias de todas as variáveis são acima de 3, o que indica que os entrevistados demonstraram sentimento acima da média pelas diferentes variáveis incluídas no estudo, já que 3 é o ponto médio.

**Tabela 2**

**Regressão da RSC percebida sobre o compromisso organizacional**

Variáveis independentes	Coefficientes não padronizados	Coefficientes beta padronizados	t	p
Constante	2,217		9,27	0,000
RSCR	0,458	0,411	7,187	0,000

<b>ANOVA</b>	<b>Resumo do modelo</b>
F = 85,53; df = 1, 266; p = 0,000	R = 0,737
Prognosticadores: (Constante), RSCR	R Quadrado = 0, 553
Variável Dependente: CO	R Quadrado Ajustado = 0,543
	Erro Padrão da Estimativa = 0,421

Para checar os vieses comuns do método resultantes dos classificadores, das características e o contexto do item, o teste do fator único de Harman foi realizado. O resultado do teste é apresentado na Tabela 3. A variância de 33%

**Tabela 1**  
**Variáveis com desvios médio e padrão**

Variáveis	Média	Desvio padrão
RSCR	3,88	0,88
CO	3,68	0,75
ET	3,89	0,55
EC	3,90	0,73
CCOI	3,77	0,78
CCOO	3,34	0,75

*Nota.* RSCR = Responsabilidade Social Corporativa Relativa; CO = Compromisso Organizacional; ET = Engajamento no Trabalho; EO = Engajamento a Organização; CCOI = Comportamento de Cidadania Organizacional Relacionado ao Indivíduo; CCOO = Comportamento de Cidadania Organizacional Relacionado à Organização.

A Tabela 2 mostra se a variável independente “RCSR percebida” é capaz de influenciar o compromisso organizacional. O valor calculado de F [F = 85,53, df = (1, 266)] mostra que o modelo é estatisticamente significativo. A influência da RSCR percebida é estatisticamente significativa (t = 7,187, p = 0,000) e positiva (β = 0,411). O que apoia H1. É também visível que a “RSC Relativa percebida” explica 54,3% da variação do ‘compromisso organizacional’.

explicada pelo fator único mostra que o viés comum do método não é uma preocupação importante neste estudo (ponto de corte a menos de 50%). (Podasakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003)

**Tabela 3**  
**Variância total explicada**

Componente	Eigenvalues iniciais			Somadas da extração dos carregamentos quadrados		
	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada
CCOI	1.177	33.249	33.249	1.177	33.249	33.249
CCOO	,999	27.309	60.558			
ET	,823	21.443	82.001			
EC	,741	17.999	100.000			

*Nota.* Método de Extração: Análise do Componente Principal.

CCOI = Comportamento de Cidadania Organizacional Relacionado ao Indivíduo; CCOO = Comportamento de Cidadania Organizacional Relacionado à Organização; ET = Engajamento no Trabalho; EO = Engajamento Organizacional

A Tabela 4 mostra a análise da regressão da mediação baseada na recomendação de Baron e Kenny (1986). Aqui, rodamos três regressões para cada variável dependente. No caso do CCOI, observamos nas etapas 2 e 3 que o coeficiente  $\beta$  mostrou-se insignificante e assim pudemos concluir que não há relacionamento significativo entre a RSCR percebida e o CCOI; sendo assim, o papel mediador do compromisso organizacional está fora de questão. Portanto, rejeitamos H2. Com relação ao CCOO, observou-se que, na etapa 2, a RSCR percebida tem uma influência significativa no CCOO, porém na etapa 3 o relacionamento mostrou-se insignificante ao passo que o relacionamento entre o CCOO e o CO permanece significativo. Isso significa que a influência da RSCR sobre o CCOO é totalmente mediada pelo CO. Sendo assim, isso apoia a nossa H3. Com relação ao ET, um relacionamento positivo

significativo entre ET e RSCR é observado na etapa 2. Na etapa 3, o relacionamento entre RSCR e ET se torna mais tênue e significativo ao nível de 5%, ao passo que ele permanece significativo ao nível de 1% para o relacionamento entre ET e CO. Isso também indica que a influência da RSCR sobre o ET é totalmente mediada pela CO e, conseqüentemente, apoia H4. Quanto ao EO, descobriu-se que o EO é significativamente influenciado pela percepção da RSCR pelo funcionário na etapa 2. A etapa 3 também indica uma influência significativa da RSCR e do CO no EO. Entretanto, o efeito da RSCR sobre o EO é menor na etapa 3 (0,152) do que na etapa 2 (0,418). Sendo assim, observamos que o CO tem um papel mediador parcial no relacionamento entre a RSCR percebida e o EO. Portanto, o estudo apoia H5 parcialmente.

**Tabela 4**  
**Regressão das variáveis dependentes (VD) sobre a variável independente (VI) e o mediador (CO)**

VD	Modelo de regressão	VI (RSC) Coeficiente $\beta$	Efeito Mediador
CCOI	CO (VM) sobre RSC (VI)	,411*	Não
	CCOI (VD) sobre RSC (VI)	,169	
	CCOI (VD) sobre RSC (VI) e CO (VM)	,040	
CCOO	CO (VM) sobre RSC (VI)	,508	Integral
	CCOO (VD) sobre RSC (VI)	,411*	
	CCOO (VD) sobre RSC (VI) e CO (VM)	,237*	
ET	CO (VM) sobre RSC (VI)	,012	Integral
	ET (VD) sobre RSC (VI)	,605*	
	ET (VD) sobre RSC (VI) e CO (VM)	,411*	
EO	CO (VM) sobre RSC (VI)	,326*	Parcial
	EO (VD) sobre RSC (VI)	,109**	
	EO (VD) sobre RSC (VI) e CO (VM)	,527*	
		,411*	
		,418*	
		,152*	
		,647*	

*Nota.* \*significativo ao nível de 1%, \*\* significativo ao nível de 5%

CCOI = Comportamento de Cidadania Organizacional Relacionado ao Indivíduo; CO = Compromisso Organizacional; VM = Variável Moderadora; RSC = Responsabilidade Social Corporativa; CCOO = Comportamento de Cidadania Organizacional Relacionado à Organização; ET = Engajamento no Trabalho; EO = Engajamento Organizacional

## 9 Discussão

O estudo imagina um modelo que incorpora a RSC percebida pelos funcionários para a comunidade mais ampla como a variável independente, o compromisso organizacional como a variável mediadora e o engajamento no trabalho do funcionário, o engajamento organizacional do funcionário, o comportamento de cidadania organizacional relacionado ao indivíduo e o comportamento de cidadania organizacional relacionado à organização com as variáveis dependentes. Ele descobriu uma correlação positiva significativa entre a RSC percebida pelos funcionários e o compromisso organizacional. Um resultado similar também foi encontrado nos estudos de Maignan, Ferrell & Hult (1999), Maignan & Ferrell (2001), Peterson (2004), Brammer et al. (2007), Turker (2009), Ebeid (2010), Ali et al. (2010), Dhanesh (2010), Zheng (2010) e You et al. (2013).

Tal relacionamento se baseia no princípio básico da Teoria da Identidade Social, que explica a ligação e a atração de um indivíduo a um grupo. Valentine & Fleischman (2008) sugerem que os indivíduos preferem organizações que promovem a ética no negócio (Jose & Thibodeaux, 1999; Trevino, Butterfield & McCabe 1998; Trevino & Nelson, 2004) e a RSC é uma extensão natural da ética organizacional, que envolve dar respostas às exigências dos *stakeholders*, com foco particular nas questões e desafios sociais. Sendo assim, quando um indivíduo acha que sua organização está envolvida na RSC, ele/ela se sente bem sobre sua organização em razão de uma melhor autoimagem e satisfação, o que em última análise leva a um maior senso de ligação emocional com a organização.

O estudo não encontrou nenhum relacionamento significativo entre o CCOI e a RSC percebida ou o CCOI e o compromisso organizacional. Esse achado é contrário aos achados da maioria dos estudos que buscam um relacionamento entre o compromisso organizacional e o CCO (Fu, 2013; O'Reilly & Chatman 1986; Shore & Wayne 1993) ou a RSC e o CCO (Bozkurta & Balb, 2012; Zheng, 2010). É possível haver várias explicações para esse resultado. Em

primeiro lugar, a maioria dos estudos anteriores considera o CCO como um conceito integrado e não o bifurca em CCOI e CCOO. Portanto, seus achados não refletem o exato relacionamento entre o CCOI e o compromisso organizacional. Em segundo lugar, os funcionários podem realizar o CCOI por conta de seu próprio senso de responsabilidade ou do relacionamento interpessoal que não tem nada que ver com o compromisso com a organização. Em terceiro lugar, o estudo é baseado apenas na RSC externa, e não na RSC interna, como justiça organizacional, treinamento, etc. A RSC interna é considerada como um prognosticador mais abrangente do relacionamento entre compromisso e CCOI. Este estudo encontra um relacionamento significativo entre o CCOI e a RSC percebida integralmente mediado pelo Compromisso organizacional. Um resultado similar foi encontrado por Zheng (2010) no contexto chinês. Esse relacionamento faz sentido. Ele valida o argumento de Lee e Allen (2002, p. 135), quando sugerem: “Se supomos que o CCO é uma tentativa deliberada de manter o equilíbrio em uma troca social entre os funcionários e a organização, é sensato sugerir que este comportamento é mais diretamente pretendido para beneficiar a organização”. Desse modo, é mais provável que o CCOO seja uma função direta daquilo que os funcionários percebem sobre as atividades de RSC de sua organização.

O estudo observa um relacionamento significativo positivo entre a percepção da RSC do funcionário e o engajamento no trabalho e o engajamento organizacional do funcionário. O relacionamento entre a percepção de RSC e o engajamento no trabalho é inteiramente mediado pelo compromisso organizacional, ao passo que ele é parcialmente mediado no caso do engajamento na organização. Isso está em linha com a hipótese proposta por Rupp, Ganapathi, Aguilera e Williams (2006). Resultados similares foram também encontrados por Zheng (2010) e Albdour e Altarawneh (2012). Correspondendo à Teoria da Troca Social, um funcionário que tem um vínculo psicológico forte com a organização tende a retribuir realizando seus deveres de maneira mais séria no local de trabalho. Além disso, o significado do



trabalho, que é um antecedente do engajamento do funcionário, está inserido na RSC externa da organização (May et al., 2004). Ele confere um senso de benevolência que pertence a seu trabalho. Eles sentem que estão trabalhando para o bem da humanidade, não apenas pelo ganho econômico. Consequentemente, isso impulsiona seu engajamento com o trabalho e a organização.

## 10 Conclusão

Ser responsável pelas necessidades da sociedade e realizar práticas comerciais éticas são atualmente expectativas padrão dos funcionários. Os funcionários não estão apenas preocupados com seu pagamento, eles também buscam um significado em seu trabalho. O envolvimento em atividades de RSC pela organização oferece tal vínculo para os funcionários. Eles gostam de se identificar com uma organização socialmente responsável, já que isso eleva sua autoimagem e, por outro lado, eles retribuem por meio de atitudes e comportamentos positivos, como maior satisfação no trabalho, um senso mais elevado de compromisso organizacional, intenso engajamento no trabalho e na organização, um maior nível de comportamento de cidadania organizacional, e assim por diante. O presente estudo investiga o relacionamento entre a percepção dos funcionários sobre as práticas externas de RSC de suas organizações em termos relativos e o compromisso organizacional e o engajamento no trabalho, engajamento na organização, comportamento de cidadania organizacional relacionado ao indivíduo e o comportamento de cidadania organizacional relacionado à organização no contexto do setor bancário saudita. Observou-se que, como na maioria dos estudos anteriores, há um relacionamento positivo entre a RSC relativa percebida e o compromisso organizacional do funcionário, engajamento do funcionário e comportamento de cidadania organizacional relacionado à organização. Isso implica que a gestão dos bancos na Arábia Saudita deve considerar o envolvimento em RSC externa como um dos principais determinantes da manutenção de uma força de trabalho motivada

e entusiasmada. A contribuição de dinheiro para a filantropia não é uma abordagem de uma via; ela também compensa em termos de funcionários mais dedicados.

## 11 Limitações e orientação para estudos futuros

O estudo se baseia na RSC externa que foca apenas a filantropia corporativa ou o comportamento discricionário. Entretanto, RSC compreende uma maior variedade de questões. Carroll (1979, 1991) identificou quatro tipos de atividades de RSC: econômica, legal, ética e filantrópica. Schwartz e Carroll (2003) rejeitam a filantropia como uma atividade separada de RSC e a consideram como parte das atividades econômicas ou éticas. Por causa disso, os resultados do estudo podem não ser comparáveis aos estudos que cobrem todos os aspectos da RSC. O estudo combina diferentes variáveis em uma nova abordagem e apenas explicações teóricas foram utilizadas para validar o Modelo. Entretanto, teria sido melhor se a validação adicional tivesse sido buscada pelos especialistas na área. Estudos futuros podem focar em uma variedade maior de RSC e cobrir mais setores, em vez de apenas um único setor como o bancário. Vale também explorar em estudos qualitativos mais aprofundados a visão das organizações sauditas sobre a RSC.

## Referências

- Aguilera, R., Rupp, D. E., Ganapathi, J., & Williams, C. A. (2006). Justice and social responsibility: A social exchange model. *Paper presented at the Society for Industrial/Organizational Psychology Annual Meeting*, Berlin.
- A social exchange model. *Paper presented at the Society for Industrial/Organizational Psychology Annual Meeting*, Berlin.
- Albdour, A. A., & Altarawneh I. I. (2012). Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 89-105.

- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM/abstracts/abstracts/abstracts2010/4Oct/Ali%20et%20al.htm>
- Amlôt, R. (2013). Corporate social responsibility: A viable tool for sustainable development in the MENA Region. Retrieved from <http://www.cpifinancial.net/features/post/19491/corporate-social-responsibility-a-viable-tool-for-sustainable-development-in-the-mena-region>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility'. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bozkurta, S., & Balb, Y. (2012). Investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: A research. *International Journal of Innovations in Business*, 1(1), 40-59
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Cinnirella, M. (1998). Exploring the temporal dimension of social identity: The concept of possible social identities European. *Journal of Social Psychology*, 28(2), 227-248.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dhanesh, G. S. (2010). The view from within: Internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, 16(1), 39-58.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Ebeid, A. Y. H. (2010). Corporate social responsibility and its relation to organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 76-93.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fu, Y.-K. (2013). High-performance human resource practices moderate flight attendants organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(7), 1195-1208.

- Gross, R., & Holland, B. (2010). Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection [Whitepaper]. Retrieved from [http://www.mandrake.ca/bill/images/corporate\\_responsibility\\_white\\_paper.pdf](http://www.mandrake.ca/bill/images/corporate_responsibility_white_paper.pdf)
- Haque, M. M., & Azim, M. T. (2009). The effect of recognition practice over affective commitment and OCB: An empirical study in Bangladesh. *Independent Business Review*, 2(2), 65-81.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Isen, A. M., & Levin, H. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(3), 384-388.
- Jose, A., & Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133-143.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256287>
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324.
- Konovsky, M., & Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kostyuk, A. N., Mozghovyi, Y. I., Riabichenko, D. A., Govorun, D. A., & Lapina, Y. H. (2012). Corporate social responsibility in banks: An international overview [Working Paper]. *Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine*, Ukraine.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Molm, L. D., & Cook, K. S. (1995). Social exchange and social networks. In K. S. Cook, G. A. Fine, & J. S. House (Eds.), *Sociological perspectives on social psychology* (pp. 209-235). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organization. *California Management Review*, 50(2), 85-101.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43(3), 269-319.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9(1), 126-146.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: How can you create it? *Workspan*, 49, 36-39.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement [IES Report n. 408]. *Institute for Employment Studies*, Brighton.
- Roeck, R. D. & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(4), 537-543.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saudi Arabian Monetary Agency. *Fifty First Annual Report*. Government of Saudi Arabia, 2015. Retrieved from [http://www.sama.gov.sa/en-US/EconomicReports/AnnualReport/5600\\_R\\_Annual\\_En\\_51\\_Apx.pdf](http://www.sama.gov.sa/en-US/EconomicReports/AnnualReport/5600_R_Annual_En_51_Apx.pdf)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Rom, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.



- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer's reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. B., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2004). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Tziner, A., Bar, Y., Oren, L., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 27(1), 67-72.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Weick, K. E. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- You, C.-S., Huang, C.-C., Wang, H.-B., Liu, K.-N., Lin, C.-H., & Tseng, J.-S. (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 65-77.
- Zheng, D. (2010). *The Impact of employees' perception of corporate social responsibility on job attitudes and behaviors: A study in China* (Master thesis). Singapore Management University, Victoria St, Cingapura. Retrieved from [http://ink.library.smu.edu.sg/etd\\_coll/72](http://ink.library.smu.edu.sg/etd_coll/72)

## Apêndice – Questionário

**Responsabilidade Social Corporativa Relativa (RSCR)** desenvolvida por S. Valentine & G. Fleishman (2008) (Utilizada com pequena modificação para se adequar à Medida comparativa)

1. Em comparação com outros bancos, meu banco é uma organização mais socialmente responsável que atende à comunidade mais ampla
2. Em comparação com outros bancos, meu banco doa mais tempo, dinheiro e outros recursos para causas socialmente responsáveis

**Engajamento no Trabalho (ET)** desenvolvido por Alan M. Saks (2006)

1. Eu realmente me “jogo” em meu trabalho.
2. Algumas vezes estou tão concentrado em meu trabalho que perco a noção de tempo.
3. Este trabalho me consome totalmente; estou totalmente envolvido nele.
4. Minha mente frequentemente vagueia e eu penso em outras coisas quando estou em meu trabalho (R).
5. Eu estou altamente engajado neste trabalho.

**Engajamento Organizacional (EO)** desenvolvido por Alan M. Saks (2006)

1. Ser um membro desta organização é muito atraente.
2. Uma das coisas mais estimulantes para mim é estar envolvido nas coisas que acontecem nesta organização.
3. Eu realmente não ligo para o que acontece nesta organização (R).
4. Ser um membro desta organização me faz sentir “vivo”.
5. Ser um membro desta organização é estimulante para mim.
6. Eu estou altamente engajado nesta organização.

**Comportamento de Cidadania Organizacional relacionado ao indivíduo (CCOI)** desenvolvido por Alan M. Saks (2006)

1. Eu estou disposto a doar meu tempo para ajudar os outros que têm problemas relacionados ao trabalho.
2. Eu ajusto minha agenda de trabalho para acomodar as solicitações de folga de outros funcionários
3. Eu doo tempo para ajudar os outros que têm problemas relacionados ou não ao trabalho.
4. Eu ajudo os outros em suas tarefas.

**Comportamento de Cidadania Organizacional relacionado à Organização (CCOO)** desenvolvido por Alan M. Saks (2006)

1. Eu participo de funções que não são necessárias, mas que ajudam na imagem organizacional.
2. Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.
3. Eu atuo para proteger a organização de problemas potenciais.
4. Eu defendo a organização quando outros funcionários a criticam.

**Compromisso Organizacional (CO)** por Alan M. Saks (2006)

1. Eu ficaria feliz em trabalhar em minha organização até me aposentar.
2. Trabalhar em minha organização tem um grande significado pessoal para mim.
3. Eu realmente sinto que os problemas enfrentados por minha organização são também meus problemas.
4. Eu me sinto pessoalmente vinculado à minha organização de trabalho.
5. Fico orgulhoso de dizer aos outros que trabalho em minha organização.
6. Eu sinto um profundo senso de pertencimento à minha organização.

**Sobre os autores:**

**1. Mohammad Tahlil Azim**, PhD em Empreendedorismo, Universidade King Abdulaziz, Arábia Saudita.  
E-mail: tahlilazim@yahoo.com.

**Contribuição por autor:**

<b>Contribuição</b>	<b>Mohammad Tahlil Azim</b>
1. Definição do problema de pesquisa	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√
6. Coleta de Dados	√
7. Análise Estatística	√
8. Análise e interpretação dos dados	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√
10. Redação do manuscrito	√
11. Outra (favor especificar)	√