

Efectos del liderazgo transformacional y la responsabilidad social corporativa sobre el compromiso y ciudadanía organizacional

Lucila Xavier da Silva

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

Narcélio José Soares Marques

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

Monike Pereira Saraiva

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

Vagner Horz

Universidade Regional de Blumenau, Brasil

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

El estudio pretende analizar los efectos del liderazgo transformacional y la percepción de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el compromiso y la ciudadanía organizacional de los directivos de una de las mayores instituciones bancarias de América Latina. A partir de la revisión de la literatura, se elaboraron seis hipótesis que se pusieron a prueba mediante un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), recogiendo pruebas de 163 gerentes. Las principales conclusiones revelan que, para la muestra investigada, el liderazgo transformacional y la RSE influyen directamente en el compromiso organizativo, e indirectamente en la ciudadanía organizativa. También se comprobó que el liderazgo transformacional fomenta el desarrollo de la percepción de la RSE. Los resultados indican que esforzarse por mantener una empresa socialmente responsable tiene beneficios en el compromiso organizacional y conduce a un beneficio positivo en la ciudadanía organizacional. Por lo tanto, la expectativa es que haya cada vez más empresas social-



<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202302.005>

Contabilidad y Negocios 18 (36), 2023, pp. 217-242 / e-ISSN 2221-724X

mente responsables con el fomento de las prácticas de RSE a través de programas, cursos y formación, y la entrega de los valores de la RSE. Esta trae reflexiones a la sociedad, ya que, por medio de sus rasgos y estímulos, las personas tienden a trabajar de una manera más comprometida. Además, con el comportamiento positivo de los empleados, hay una mayor empleabilidad, así como el desarrollo personal y la motivación de estos profesionales. Finalmente, también puede generar beneficios para la región.

Palabras clave: liderazgo transformacional, responsabilidad social corporativa, compromiso organizacional, ciudadanía organizacional

Effects of transformational leadership and corporate social responsibility on organizational commitment and citizenship

The study aims to analyze the effects of transformational leadership and the perception of Corporate Social Responsibility (CSR) on the commitment and organizational citizenship of managers in one of the largest banking institutions in Latin America. Based on the literature review, six hypotheses were developed and tested using structural equation modeling (PLS-SEM), gathering evidence from 163 managers. The main findings reveal that for the sample investigated, transformational leadership and CSR directly influence organizational commitment, and indirectly influence organizational citizenship. It was also found that transformational leadership encourages the development of CSR awareness. The findings indicate that the effort to maintain a socially responsible company brings benefits in organizational commitment and leads to a positive benefit in organizational citizenship. Thus, the expectation is that there will be more and more socially responsible companies, encouraging CSR practices through programs, courses and training and delivering CSR values, which has repercussions for society, since with these traits and stimuli, people tend to work in a more committed way and with positive behavior coming from employees, there is greater employability, personal development and motivation for these professionals, in addition to eventually being able to generate benefits for the region.

Keywords: transformational leadership, corporate social responsibility, organizational commitment, organizational citizenship

Efeitos da liderança transformacional e da responsabilidade social corporativa no comprometimento e cidadania organizacional

O estudo objetiva analisar os efeitos da liderança transformacional e da percepção de responsabilidade social corporativa (RSC) no comprometimento e cidadania organizacional de gestores, de uma das maiores instituições bancárias da América Latina. Com base na revisão da literatura, seis hipóteses foram desenvolvidas e testadas por meio de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM), reunindo evidências de 163 gestores. Os principais achados revelam que para a amostra investigada, a liderança transformacional e a RSC influenciam diretamente o comprometimento organizacional, e indiretamente a cidadania organizacional. Também foi constatado que a liderança transformacional incentiva o desenvolvimento da percepção de RSC. Os achados indicam que o esforço em manter uma empresa socialmente responsável

traz benefícios no comprometimento organizacional e levam a um benefício positivo na cidadania organizacional. Assim, a expectativa é que se tenham cada vez mais empresas socialmente responsáveis, com incentivo as práticas de RSC por meio de programas, cursos e capacitações e entregando valores de RSC, o que traz reflexos à sociedade, visto que com esses traços e estímulos, as pessoas tendem a trabalhar de maneira mais comprometida e com comportamento positivo provindo dos funcionários, tem-se maior empregabilidade, desenvolvimento pessoal e motivação a esses profissionais, além de eventualmente, também poder gerar benefícios para a região.

Palavras-chave: liderança transformacional, responsabilidade social corporativa, comprometimento organizacional, cidadania organizacional

1. INTRODUÇÃO

Colaboradores engajados e motivados são um dos principais meios para que as organizações alcancem a congruência de seus objetivos. Por esse motivo, pesquisadores e gestores organizacionais estão preocupados em compreender possíveis antecedentes do comprometimento e da cidadania organizacional (Ong et al., 2018; Podsakoff et al., 1990). O comprometimento organizacional é exprimido pela aproximação entre valores individuais e organizacionais, inspirando maior nível de engajamento do colaborador (Macintosh & Krush, 2014). Isso tende a resultar no comportamento de cidadania organizacional (CCO), isto é, atos discricionários do colaborador, que não são formalmente remunerados, e, que resultam em comportamentos proativos e construtivos dentro da função e alcance desempenhados (Abdullahi et al., 2020).

Uma vez que as organizações buscam ampliar o sucesso por meio de funcionários comprometidos e com comportamentos de cidadania (Ong et al., 2018), gestores buscam compreender quais estratégias e ações podem ser desenvolvidas para incentivar esses comportamentos proativos nos colaboradores (Kim et al., 2016, 2017; Kunda et al., 2019). Nessa linha, surgem os conceitos de liderança transformacional e de responsabilidade social corporativa (RSC). Por um lado, a liderança transformacional toma forma a partir das motivações dos líderes em transformar a realidade organizacional, assim inspirando seus colaboradores (Manzoor et al., 2019). Por outro lado, a RSC é uma postura estratégica da empresa, que engloba atitudes em prol de questões sociais e ambientais (além da esfera econômica), o que geralmente reflete no clima organizacional e na absorção dessa postura pelos colaboradores (Horz et al., 2022; Panagopoulos et al., 2016).

Evidências prévias apontam que a liderança transformacional favorece atividades de RSC (Jnaneswar & Ranjit, 2020), comprometimento organizacional (Eliyana & Ma'arif, 2019; Keskes et al., 2018;) e CCO (Abdullahi et al., 2020) e que a percepção de RSC pelos colaboradores favorece o CCO (Oo et al., 2018). Apesar da literatura pontuar que tanto a liderança transformacional quando as práticas de RSC são relevantes para fomentar comportamentos proativos nos colaboradores, ainda não há evidências conclusivas sobre como esses dois elementos afetam conjuntamente o comprometimento e cidadania organizacional. Além disso, dados de instituições financeiras (organizações com diversas especificidades) e no contexto da América Latina (muitos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento) também se revelam como lacunas de pesquisa. O estudo avança ao demonstrar insights que impulsionam as práticas de RSC e aumentam os níveis de comprometimento e cidadania, que são instigados nos gestores. Diante disso, o estudo objetiva estudar os efeitos da liderança transformacional e da percepção de RSC no comprometimento e cidadania organizacional de gestores, de uma das maiores instituições bancárias da América Latina. Para tanto, o estudo contempla uma amostra de 163 bancários e os dados são analisados por meio de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

A investigação apresenta contribuições teóricas, práticas e sociais. Primeiramente, contribui ao agregar novas evidências sobre estratégias organizacionais e gerenciais (liderança transformacional e RSC) que fomentam comportamentos proativos nos colaboradores (comprometimento e cidadania organizacional). Segundo, contribui ao evidenciar meios para que os gestores consigam compreender os efeitos da liderança e da RSC, que podem ser moldadas para promover a congruência de objetivos via colaboradores. Terceiro, isso gera impactos na sociedade, uma vez que bancários com comportamentos de cidadania organizacional podem fortalecer o desenvolvimento econômico e social nos meios dos quais fazem parte, o que envolve várias localidades alcançadas nesta investigação. Deste modo, as contribuições alcançam três dimensões: teórica; prática gerencial; e social.

O artigo possui cinco seções. Primeiro, essa que contempla aspectos introdutórios, seguido pela revisão da literatura e respectivo desenvolvimento das hipóteses. Terceiro, apresenta-se a seção metodológica. Quarto, apresenta-se a discussão dos achados, e por fim, as considerações sobre conclusões, implicações, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DA PESQUISA

2.1. Liderança transformacional e RSC

A liderança transformacional é materializada quando indivíduos se comprometem uns com os outros, de modo que líderes e liderados se estimulem a níveis mais elevados de motivação e moralidade (Burns, 1978). Nesse sentido, atribui-se o título de líder transformacional àqueles líderes que têm comportamento de cunho mais “transformador”, ou seja, são aqueles que promovem inúmeras mudanças na sociedade e na empresa (Bass, 1985). Dessa forma, os líderes transformacionais estimulam os subordinados intelectualmente e enfatizam as modificações e renovações entre os liderados (Yammarino & Bass, 1990), destacando a necessidade de mudança, engajamento e construindo o compromisso de seus liderados para melhor desempenho da organização (Dunne et al., 2016; Hartog et al., 1997).

As práticas de RSC propõem contribuir em ações sociais e ambientais, colaborando para compreensão e conscientização em relação ao meio ambiente, favorecendo para melhorar a reputação da organização (Kim et al., 2017). Dessa forma, a percepção de RSC corresponde ao modo que o colaborador percebe as atitudes socialmente responsáveis da organização em que atua (Du et al., 2015; Nejati et al., 2020). Assim, as práticas de RSC percebidas pelos colaboradores podem fomentar comportamentos positivos nestes (Lee, 2020).

No que concerne a relação da liderança transformacional e RSC, Alrowwad et al. (2017) encontraram uma relação significativa entre o estilo de liderança transformacional e a RSC e constataram que a liderança transformacional favorece o comprometimento dos colaboradores com a organização e com as atividades de RSC. Khan et al. (2018) evidenciaram que a liderança transformacional está associada à RSC e que as práticas de liderança transformacional para motivar os seguidores também colaboram para promover criação de qualidade nas práticas RSC na organização.

De forma similar, Manzoor et al. (2019) constataram que a liderança transformacional influencia a RSC e demonstraram que a liderança contribui com o comportamento dos colaboradores quanto as políticas de RSC. Os achados de Jnaneswar e Ranjit (2020) também sinalizam que a liderança transformacional promove atividades de RSC e colabora para percepção e conscientização dos colaboradores sobre as práticas RSC. Assim, com base no exposto, desenvolve-se a primeira hipótese desta investigação:

- $H_{1(a)}$: A liderança transformacional está associada direta e positivamente com a percepção de RSC.

2.2. Liderança transformacional e comprometimento organizacional

Os líderes transformacionais destacam-se pela construção de um ambiente de trabalho onde há colaboradores engajados e comprometidos, bem como pela capacidade de nutrir em seus liderados um sentimento de compromisso com a melhoria contínua do desempenho da organização (Dunne et al., 2016; Hartog et al., 1997). A partir do comprometimento organizacional, o colaborador empreende esforços em favor da organização, o que reforça seu empenho e solicitude nos valores da organização, proporciona melhorias nos processos organizacionais e o coloca em prol da organização (Mowday et al., 1979).

No que concerne a relação da liderança transformacional e o comprometimento organizacional, Keskes et al. (2018) constataram que a dimensão da liderança transformacional influencia diferentes formas de comprometimento organizacional em executivos seniores franceses e Eliyana e Ma'arif (2019) apontam que por meio de um estilo de liderança transformacional tem-se grande influência no comprometimento organizacional dos colaboradores. Kim e Shin (2019) demonstraram que os efeitos e os mecanismos operacionais dos comportamentos dos líderes transformacionais influenciam positivamente o comprometimento organizacional e por meio do processo de empoderamento, no caso de colaboradores de subsidiárias estrangeiras na Coréia do Sul. As evidências de Park et al. (2022) sugerem que a liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefa dos colaboradores, consequentemente proporciona um ambiente de trabalho seguro e positivo, favorecendo o envolvimento dos colaboradores, o que leva a segunda hipótese desta investigação:

- $H_{2(s)}$: A liderança transformacional está associada direta e positivamente com o comprometimento organizacional

2.3. Liderança transformacional e CCO

Os líderes transformacionais favorecem a atuação de comportamentos coerentes com a missão, os objetivos e os valores da organização. Assim, a conduta dos líderes transformacionais contribui para que os colaboradores desenvolvam confiança, atitudes e valores adotados pela organização, fortalecendo o CCO (Ong et al., 2018; Pattnaik & Sahoo, 2021). O CCO pode ser definido como o conjunto de atitudes discricionárias do colaborador, que não são formalmente remuneradas, mas que resultam em comportamentos proativos e construtivos dentro da função e alcance desempenhados (Abdullahi et al., 2020; Organ, 1988).

Assim, a liderança transformacional torna-se um elemento relevante para o CCO, isso porque atitudes engajadas com os valores da organização constroem confiança

e são percebidas como condutas exemplares pelos liderados (Abdullahi et al., 2020; Podsakoff et al., 1990). No que tange a relação da liderança transformacional e CCO, Kim e Park (2019) destacam que os comportamentos de cidadania são afetados pela liderança transformacional, o que favorece a conduta em relação ao aprendizado e ao comportamento dos colaboradores.

As evidências de Abdullahi et al. (2020) indicam que há relação positiva entre a liderança transformacional e o CCO de colaboradores de pequenas e médias empresas, o que resulta em comportamentos proativos e construtivos, além de melhor desempenho nas tarefas. Khaola e Rambe (2021) apontam que os líderes podem influenciar o CCO criando o sentimento de justiça nas condutas adequadas e dessa forma, induzindo o comprometimento entre os colaboradores. Pattnaik e Sahoo (2021) constataram que a liderança transformacional influencia direta e positivamente o CCO, favorece o comportamento da equipe e contribui para a organização tornar-se bem-sucedida. A discussão apresentada sugere a terceira hipótese desta pesquisa:

- $H_{3(a)}$: A liderança transformacional está associada direta e positivamente com o comportamento de cidadania organizacional

2.4. RSC e comprometimento organizacional

Diversos estudos têm comprovado que a percepção das práticas de RSC influencia positivamente o comprometimento organizacional (Hofman & Newman, 2014). Os autores reforçam que a percepção das práticas de RSC reflete em maiores níveis de comprometimento afetivo e normativo. Já Kim et al. (2016), demonstram que a percepção da RSC promove maiores níveis de comprometimento organizacional nos colaboradores, o que por consequência diminui a intenção de rotatividades.

Mory et al. (2016) evidenciam que a percepção das práticas internas de RSC influencia o comprometimento organizacional afetivo e normativo de colaboradores do setor farmacêutico da Alemanha. Para Azim (2016), a percepção da RSC pelos colaboradores de uma instituição financeira resulta em maior comprometimento organizacional, favorecendo o comportamento de cidadania.

Para uma amostra de professores e funcionários de universidade do Paquistão, a percepção das dimensões econômica, legal, ética e discricionária de RSC aumentava os níveis de comprometimento afetivo (Asrar-ul-Haq et al., 2017). Além disso, para uma amostra de funcionários de um dos maiores sistemas cooperativas do Brasil, a reputação de RSC percebida pelos funcionários só afetava o comprometimento organizacional quando mediado pela satisfação no trabalho (Horz et al., 2022). Assim, desenvolve-se a quarta hipótese desta pesquisa, indicativa de que:

- $H_{4(s)}$: A RSC está associada direta e positivamente com o comprometimento organizacional.

2.5. RSC e comportamento de cidadania organizacional

As práticas de RSC propõem-se a contribuir em ações sociais e ambientais, colaborar para compreensão e conscientização em relação ao meio ambiente e a comunidade e auxiliar na melhoria da reputação da organização (Kim et al., 2017). Desse modo, ao comprometerem-se com ações de RSC, as organizações viabilizam o envolvimento dos colaboradores nessas ações, bem como, habilita-os a se tornarem multiplicadores das atitudes e valores idealizados pela organização, o que tende a promover mais CCO (Ong et al., 2018).

Assim, o CCO demonstra as contribuições individuais dos colaboradores que ultrapassam seus requisitos de trabalho e realizações contratualmente remuneradas (Organ & Ryan, 1995). Por conseguinte, a percepção das práticas RSC pode influenciar positivamente o CCO entre os colaboradores, além de estimular a participação dos membros em iniciativas de RSC para propor os valores e ações organizacionais, contribuindo na divulgação de boas práticas, na geração de mudanças, bem como promovendo atitudes e comportamentos responsáveis (Kunda et al., 2019; Sarvaiya et al., 2018).

Kunda et al. (2019) demonstraram que as práticas de RSC em relação à sociedade, meio ambiente e governo, tiveram um efeito significativo e positivo no CCO com colaboradores de organizações do setor de hotelaria da Turquia. Nesse sentido, os autores asseveram a importância do envolvimento dos colaboradores com as atividades sociais e ambientais. Oo et al. (2018) mostraram que a percepção de RSC dos colaboradores está positivamente relacionada ao CCO, indicando que a comunicação e compartilhamento das informações sobre as atividades de RSC favorecem a conscientização e promovem um comportamento construtivo entre os colaboradores. Com base no exposto, desenvolve-se a quinta hipótese a ser investigada:

- $H_{5(s)}$: A RSC está associada direta e positivamente com o comportamento de cidadania organizacional.

2.6. Comprometimento organizacional e CCO

O comprometimento organizacional demonstra o relacionamento de um colaborador com a organização. Quando os colaboradores se comprometem e acreditam sinceramente nos valores da empresa, se empenham para contribuir para o desempenho da organização (Khaola & Rambe, 2021; Planer, 2019). Os aspectos do CCO favorecem

comportamentos proativos e construtivos dentro da função e alcance desempenhados (Abdullahi et al., 2020; Organ, 1988).

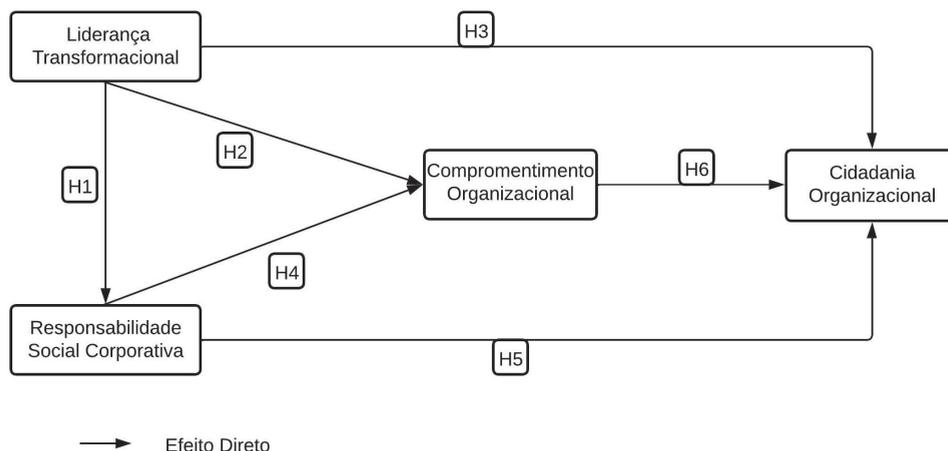
Sobre a relação entre o comprometimento organizacional e CCO, Lee et al. (2018) constataram que o comprometimento afetivo foi positivamente associado ao CCO, tendo comprovado mediação total entre as variáveis liderança transformacional e CCO. Os achados de Planer (2019) indicaram relação positiva entre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional em organizações públicas e privadas na Polônia, sinalizando assim, que o comprometimento afetivo favorece o empenho dos colaboradores.

Khaola e Rambe (2021) apontam que o comprometimento organizacional tem relação positiva com o CCO e tem efeito mediador na relação entre liderança transformacional e CCO, demonstrando o empenho dos colaboradores para contribuir para o desempenho das tarefas e da organização. As evidências de Istiqomah e Riani (2021) indicam que o comprometimento afetivo influencia o CCO e contribuem de forma mediadora na relação entre liderança transformacional e CCO, favorecendo comportamentos proativos para desempenho das tarefas. Assim, a sexta hipótese desenvolvida é que:

- $H_{6(+)}$: O Comprometimento organizacional está associado direta e positivamente com o comportamento de cidadania organizacional.

Com base na revisão da literatura e hipóteses desenvolvidas, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa (figura 1).

Figura 1. Modelo conceitual



A seguir são descritos os procedimentos metodológicos empregados para testagem das hipóteses desenvolvidas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. População e amostra

O contexto da pesquisa envolve uma das maiores instituições financeiras da América Latina. Por motivos de anonimato, maiores detalhes são omitidos. Especificamente, a população da presente investigação consiste em 3.500 gerentes que atuam no Brasil, em diversas unidades de negócios, os quais estavam com conta ativa no LinkedIn na ocasião da coleta de dados. Ainda que esse formato de coleta de dados seja usualmente utilizado em surveys similares a presente pesquisa (Frare & Beuren, 2020; Monteiro et al., 2021), cumpre salientar que podem existir potenciais respondentes que não possuíam conta na rede social quando a busca foi realizada.

Para cada gerente vinculado à organização investigada, realizou-se um convite na rede LinkedIn e tão logo houve a aceitação, foi enviada uma carta de apresentação juntamente com o link do questionário eletrônico. O recorte temporal abrange os meses de novembro (2021) a abril (2022), com o resultado de 163 respostas. Em suma, similar a estudos anteriores (Crespo et al., 2021; Frare & Beuren, 2021), a pesquisa relata contemplar uma amostra não probabilística e por julgamento, o que exige cautela nas generalizações e extrapolações dos resultados.

Ressalta-se que essa amostra atende aos critérios comuns para avaliação do modelo de pesquisa analisado. Por um lado, atende a regra de 10 vezes o número de caminhos, isto é 10 x 6 relações propostas, que exigiria um mínimo de 60 respondentes (Hair et al., 2017). Segundo, gera um poder de amostra superior a 80%, considerando-se um f^2 de 0,15, α err prob de 0,05 e três preditores na variável com maior número de preditores (Hair et al., 2017). De acordo com o perfil dos respondentes, notou-se uma média de idade da grande parte de 30 a 40 anos, maioria do gênero masculino (58%) e nível escolar da maioria em especialização, MBA (82%).

3.2. Variáveis dos estudos

Para compor o estudo, foram utilizados quatro construtos (para maiores detalhes, consulte o anexo A). Todos são adotados com base na literatura prévia e são condizentes aos objetivos para o presente estudo. O primeiro – liderança transformacional (6 itens) – foi adotado do estudo de Manzoor et al. (2019), sendo sugerido que os gerentes refletissem como são as relações de seus supervisores com o trabalho e a equipe. Já o segundo construto – RSC (4 itens) – foi adotado de Panagopoulos et al. (2016), tendo

sido questionado sobre como é a percepção dos gerentes da organização em relação à responsabilidade social corporativa.

O terceiro construto aborda o Comprometimento organizacional (3 itens) e foi adotado do estudo de Macintosh e Krush (2014). Solicitou-se que o gestor respondesse e avaliasse o seu comprometimento dentro da organização. Por último, o construto da cidadania organizacional (7 itens) foi adotado do estudo de Abdullahi et al. (2020), sendo solicitado que o respondente analisasse suas atitudes dentro do ambiente do trabalho. Em todas as variáveis foram utilizadas uma escala de 7 pontos, na qual o gerente podia escolher qual número que melhor representasse seu nível de concordância com as questões, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

3.3. Técnica de análise de dados

O presente estudo utiliza a modelagem de equações estruturais, por meio da variante baseada nos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com crescente utilização por diversos estudos nos últimos anos, nas áreas de ciências humanas, sociais e do comportamento, com ênfase para subáreas, dentre as quais, liderança/aspectos comportamentais e sustentabilidade, permitindo dimensionamentos variados para o tamanho da amostra e flexibilidade no manuseio de dados (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2017). A modelagem de equações estruturais, é uma técnica estatística multivariada de caráter geral, que por meio da flexibilidade do PLS-SEM, é capaz de estimar modelos complexos, que a teoria ainda não disponha de grandes aprofundamentos (Bido & Silva, 2019). Tudo isso revela a PLS-SEM como uma técnica apropriada para o teste de hipóteses deste estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Modelo de mensuração

A tabela 1 apresenta os resultados do modelo de mensuração. O painel A revela a estatística descritiva (média e desvio-padrão – DP), a confiabilidade (alpha de Cronbach > 0,70 e *composite reliability* – CR > 0,70), e, a validade convergente (*average variance extracted* [AVE] > 0,50) (Hair et al., 2019). O painel B retrata a validade discriminante segundo Fornell-Larcker (raiz das AVE > correlações entre construtos) (Hair et al., 2017). O painel C reforça a validade discriminante (*heterotrait-monotrait ratio of correlations* [HTMT] < 0,90) (Hair et al., 2019). Por fim, ressalta-se que todas as cargas fatoriais foram acima de 0,50 (a menor foi 0,505), o que reforça a validade do modelo de mensuração (Hair et al., 2017).

Tabela 1. Modelo de mensuração

Painel A: Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente				
Variáveis	Média (DP)	Alpha	CR	AVE
1. Liderança transformacional	5,72 (1,47)	0,897	0,924	0,675
2. Responsabilidade social corporativa	6,31 (0,99)	0,867	0,909	0,715
3. Comprometimento organizacional	5,69 (1,42)	0,899	0,937	0,833
4. Cidadania organizacional	6,38 (0,98)	0,697	0,814	0,531
Painel B: Validade discriminante – Critério de Fornell-Larcker				
Variáveis	1	2	3	4
1. Liderança transformacional	0,822			
2. Responsabilidade social corporativa	0,563	0,846		
3. Comprometimento organizacional	0,633	0,689	0,913	
4. Cidadania organizacional	0,317	0,477	0,561	0,729
Painel C: Validade discriminante – Critério de HTMT				
Variáveis	1	2	3	4
1. Liderança transformacional				
2. Responsabilidade social corporativa	0,626			
3. Comprometimento organizacional	0,688	0,780		
4. Cidadania organizacional	0,425	0,607	0,692	

Nota: Valores na diagonal em negrito (Painel B) se referem à raiz quadrada da AVE.

4.2. Modelo estrutural

A tabela 2 apresenta os resultados do modelo estrutural. O painel A revela o teste de hipóteses, com os tamanhos dos efeitos (f^2), coeficiente beta, estatística t e valor p. O painel B revela uma análise adicional de efeitos indiretos, apresentando os coeficientes beta, estatística t e valor p. Finalmente, o painel C apresenta o coeficiente de determinação (R^2), o indicador de Stone-Geisser (Q^2) e o teste de multicolinearidade (*variance inflation factor* [VIF]).

Tabela 2. Modelo estrutural

Painel A: Hipóteses da pesquisa				
Relações	f ²	Coefficiente beta	Estatística t	Valor p
LT → RSC	0,463	0,563	7,535	0,000**
LT → Com. Org.	0,201	0,359	3,697	0,000**
LT → Cid. Org.	0,009	-0,105	1,125	0,261
RSC → Com. Org.	0,372	0,488	5,013	0,000**
RSC → Cid. Org.	0,029	0,197	1,414	0,157
Com. Org. → Cid. Org.	0,159	0,491	3,809	0,000**
Painel B: Análise adicional de efeitos indiretos				
Relações		Coefficiente beta	Estatística t	Valor p
LT → RSC → Com. Org.		0,274	3,949	0,000**
LT → RSC → Cid. Org.		0,111	1,414	0,157
LT → Com. Org. → Cid. Org.		0,176	2,691	0,007**
RSC → Com. Org. → Cid. Org.		0,239	3,047	0,002**
LT → RSC → Com. Org. → Cid. Org.		0,135	2,583	0,010*
Painel C: R ² , Q ² e VIF				
Variável		R ²	Q ²	VIF máximo
Responsabilidade social corporativa		0,312	0,220	1,000
Comprometimento organizacional		0,558	0,456	1,463
Cidadania organizacional		0,324	0,159	2,290

Nota 1: f²: 0,02 = pequeno; 0,15 = médio; 0,35 = grande. Tirado de *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.), por J. Cohen, 1988. Psychology Press, p. 368

Nota. R²: 0,02 = pequeno; 0,13 = médio; 0,26 = grande. Tirado de *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.), por J. Cohen, 1988. Psychology Press, p. 382

Nota. Q²: > 0 = aceitável. Tirado de "When to use and how to report the results of PLS-SEM, de J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, & C. M. Ringle, 2019, *European Business Review*, 31(1), p.2-24 (<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>).

Nota: * p < 0,05; ** p < 0,01.

4.3. Discussão dos dados

A H_1 foi suportada, demonstrando que a liderança transformacional influencia positivamente na percepção da RSC pelos colaboradores. Esse achado indica que os líderes transformacionais se comprometem uns com os outros, de modo a estimular os colaboradores com motivação e moralidade nas ações na organização, e é coerente com as evidências de Alrowwad et al. (2017), indicativas de que a liderança transformacional favorece o comprometimento dos colaboradores com organização e com as atividades de RSC. Para Jnaneswar e Ranjit (2020) a liderança transformacional promove ações que contribuem para RSC e colaboram para percepção e conscientização dos colaboradores sobre as práticas RSC.

Os líderes transformacionais estimulam os subordinados a ter conscientização e enfatizam as modificações e renovações entre os liderados (Yammarino & Bass, 1990). Com a condução sendo promovida por líderes transformacionais, tem-se favorecimento com o comportamento dos colaboradores quanto as políticas de RSC (Jnaneswar & Ranjit, 2020; Manzoor et al., 2019). Khan et al. (2018) acrescentam que a liderança transformacional motiva os liderados a promover criação de qualidade nas práticas RSC na organização.

A confirmação da H_1 sugere a importância do perfil de liderança às organizações. Significa dizer que se almejam uma postura específica dos colaboradores com relação à RSC, uma possibilidade é buscar gerentes com perfil de liderança transformacional, bem como investir em estratégias de formação que demonstrem a importância da influência idealizada, motivação inspirada, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass, 2008).

A H_2 foi suportada, demonstrando que a liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento organizacional. Esse achado tem apoio na literatura, que indica que os líderes transformacionais ressaltam o engajamento e comprometimento com os valores da organização. Destarte, a confirmação da H_2 evidencia que o empenho e solicitude nos valores da organização proporcionam melhorias nos processos organizacionais e coloca-se em prol da organização (Mowday et al., 1979), confirmando os estudos de Keskes et al. (2018) e Eliyana e Ma'arif (2019), indicativos de que o estilo de liderança transformacional favorece o comprometimento organizacional dos colaboradores.

Os achados estão em linha com Kim e Shin (2019), que indicam que os comportamentos dos líderes transformacionais influenciam positivamente o comprometimento organizacional por meio do processo de empoderamento dos colaboradores

nas atividades na organização. Park et al. (2022) comprovaram que a liderança transformacional colabora positivamente para incentivar o comprometimento organizacional e para incentivar o desempenho de tarefa dos colaboradores, conseqüentemente proporcionando um ambiente de trabalho seguro e positivo, o que favorece o envolvimento dos colaboradores.

A H_3 foi rejeitada. Significa dizer que, considerando os gerentes que colaboraram com a investigação, não foi comprovada influência da liderança transformacional no comportamento de cidadania organizacional. Assim, não foram encontradas evidências de que a conduta dos líderes transformacionais interfere nas atitudes e valores adotados pelos colaboradores da organização e, na amostra investigada, possam fortalecer o CCO. Desse modo, os achados diferem do estudo Abdullahi et al. (2020) que apontam que a liderança transformacional se relaciona positivamente com CCO dos colaboradores, favorecendo comportamentos proativos e construtivos, resultando em melhor desempenho de tarefas. Pattnaik e Sahoo (2021) ressaltam que a liderança transformacional influencia direta e positivamente no CCO, favorecendo o comportamento da equipe e contribuindo para manutenção de um ambiente proativo na organização.

Kim e Park (2019) comprovaram que os CCOs são afetados pela liderança transformacional, o que favorece a conduta em relação ao aprendizado e ao comportamento dos colaboradores. Khaola e Rambe (2021) apontam que os líderes transformacionais podem influenciar os CCOs nas condutas adequadas e induzir o comprometimento entre os colaboradores. Desse modo, era esperado que a liderança transformacional enfatizasse os CCOs com atitudes positivas no trabalho, construindo confiança ao se engajar nos valores da organização (Abdullahi et al., 2020; Podsakoff et al., 1990). No entanto, o achado sinaliza um desalinhamento entre a liderança e o estímulo ao comportamento de cidadania dos gestores da instituição bancária investigada, e representa uma oportunidade de reflexão à organização, no sentido de rever suas práticas.

Os achados do presente estudo apontam que o efeito indireto do comprometimento organizacional pode mediar a relação entre liderança transformacional e CCO, demonstrando que o relacionamento dos colaboradores com a organização favorece o engajamento e o comprometimento com os valores da empresa, o que sugere que os colaboradores se empenham para contribuir com comportamentos proativos e construtivos dentro da organização (Abdullahi et al., 2020; Khaola & Rambe, 2021). Assim, os resultados corroboram com os estudos de Istiqomah e Riani (2021), Khaola e Rambe (2021) e indicando que o comprometimento afetivo contribui de forma mediadora na

relação entre liderança transformacional e CCO, favorecendo os comportamentos proativos para desempenho dos colaboradores.

A H_4 foi suportada, evidenciando que a RSC influencia positivamente no comprometimento organizacional, assim ressaltando que a percepção dos colaboradores acerca das atitudes em prol de questões sociais e ambientais consolida valores individuais e organizacionais, inspirando maior nível de engajamento do colaborador (Horz et al., 2022; Macintosh & Krush, 2014; Panagopoulos et al., 2016). Os achados corroboram Hofman e Newman (2014), e Mory et al. (2016), que destacam que a percepção das práticas internas de RSC influencia o comprometimento organizacional afetivo e normativo de colaboradores.

Azim (2016) ressalta que a percepção da RSC pelos colaboradores resulta em maior comprometimento organizacional, e acrescenta que a RSC e o comprometimento organizacional favorecem o CCO dos colaboradores de uma instituição financeira. Asrar-ul-Haq et al. (2017) constataram que a percepção das dimensões econômica e legal da RSC aumentava os níveis de comprometimento afetivo e normativo dos colaboradores. De forma similar, no estudo Horz et al. (2022), a percepção da RSC influencia o comprometimento organizacional, sendo mediado pela satisfação no trabalho, com isso, tem-se uma demonstração de quais elementos podem favorecer o comprometimento dos colaboradores nas organizações.

A H_5 , sugestiva de que a RSC afeta positivamente o CCO foi rejeitada. Esse achado indica que as questões ambientais, sociais compreendidas pelos respondentes não têm efeitos significativos sobre o CCO dos colaboradores e demonstra o conhecimento limitado e a falta de compartilhamento de informações sobre as práticas e ações de RSC da organização, o que pode levar a uma redução da percepção de RSC dos colaboradores e do envolvimento com atitudes e valores adotados pela empresa, refletindo no CCO nas atividades da organização (Ong et al., 2018).

Os achados divergem das evidências de Kunda et al. (2019), e Oo et al. (2018) constataram relação positiva entre RSC e o comportamento de cidadania organizacional, concluindo que a comunicação das informações sobre as atividades de RSC, favorece conscientização e promove envolvimento dos colaboradores com as atividades sociais, ambientais e comportamento construtivo na organização. Sarvaiya et al. (2018) relatam que a percepção das práticas RSC pode estimular a participação dos colaboradores em práticas de RSC e ações organizacionais, colaborando para comportamentos responsáveis e atitudes sustentáveis. Em linhas gerais, os achados sugerem que existe esse desalinhamento entre RSC e cidadania dos colaboradores, o que é um ponto de alerta relevante à organização investigada.

Os resultados apontados pelo efeito indireto ressaltam que o comprometimento organizacional tem efeito mediador na relação entre RSC e CCO, evidenciando que o comprometimento organizacional colabora para percepção das ações de RSC, auxiliando nas tarefas dos colaboradores e, conseqüentemente, proporcionando um ambiente de trabalho seguro e positivo, o que favorece o envolvimento dos colaboradores. Para Azim (2016), maior comprometimento organizacional favorece a percepção da RSC e comportamento de cidadania dos colaboradores.

A H_6 foi suportada, evidenciando que comprometimento organizacional influencia positivamente no CCO. Significa que os fatos de os colaboradores se comprometem e acreditarem nos valores da organização, favorece comportamentos proativos e construtivos no desempenho de tarefas dos colaboradores. Os estudos de Lee et al. (2018), e Planer (2019) destacam a relação positiva entre o comprometimento organizacional e o CCO e apontam que o comprometimento afetivo favorece o empenho dos colaboradores.

Khaola e Rambe (2021) apontam que o comprometimento organizacional tem relação positiva com o CCO, demonstrando o empenho dos colaboradores para contribuir para o desempenho das tarefas e da organização. Istiqomah e Riani, (2021) acrescentam que o comprometimento afetivo influencia o CCO e contribui com comportamentos proativos para desempenho das tarefas. Dessa forma, os CCO favorecem os comportamentos proativos e construtivos dentro das atividades e desempenho de tarefas dos colaboradores (Abdullahi et al., 2020; Organ, & Ryan, 1995).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo estudar os efeitos da liderança transformacional e da percepção de RSC no comprometimento e cidadania organizacional. A partir de uma amostra de 163 gestores de uma das maiores instituições financeiras do Brasil, os resultados permitiram compreender que a liderança transformacional e a RSC não afetam diretamente a cidadania organizacional, mas ambas as variáveis têm um efeito indireto na cidadania organizacional por meio do comprometimento organizacional. A partir disso, conclui-se que apesar da liderança transformacional não ter um efeito direto na cidadania organizacional, primeiro ela impulsiona a RSC percebida, depois o comprometimento organizacional, para então influenciar a cidadania organizacional dos gestores da instituição bancária investigada.

Os resultados permitem discussões e sugestões acerca das implicações para a prática gerencial, para os funcionários da instituição em questão, em especial para seus diretores. Os achados desse estudo podem ser de interesse para a organização

como um todo, pois demonstraram que todas as variáveis interagem entre si, mesmo que de forma indireta, da liderança transformacional a capacidade de conscientizar os liderados por meio dos valores da organização, ressaltam que os colaboradores sejam instruídos de forma que isso reflita positiva e diretamente em seu comportamento com seus liderados. Isso tudo gera *insights* para que maiores níveis de comprometimento e cidadania sejam instigados nos gestores.

Considerando que a liderança transformacional reflete na RSC e no comprometimento, pode-se dizer que o esforço em manter uma empresa socialmente responsável traz benefícios no comprometimento organizacional e por fim levando um benefício positivo na cidadania organizacional. Assim, a expectativa é que se tenham cada vez mais empresas socialmente responsáveis, com incentivo as práticas de RSC por meio de programas, cursos e capacitações e entregando valores de RSC. Tudo isso também acaba refletindo para a sociedade, visto que com esses traços e estímulos, as pessoas tendem a trabalhar de maneira mais comprometida e com comportamento positivo provindo dos funcionários, gerando assim maior empregabilidade, desenvolvimento pessoal e motivação a esses profissionais, além de eventualmente, também poder gerar benefícios para a região. Nessa linha, os resultados demonstram como podem ser benéficos para os indivíduos nos locais de trabalho, em especial aos gestores e diretores dessa instituição bancária.

A investigação apresenta algumas limitações, no sentido de ter seus resultados considerados em outros contextos corporativos, visto que foi conduzida no âmbito de um dos maiores bancos privados da América Latina. Outro ponto, se refere à população da amostra, que se concentrou no nível da gerência, e por não ser probabilística, este ponto deve ser considerado com cautela, sobretudo na extrapolação dos achados para outros contextos. Neste sentido, com possibilidade de novas contribuições, novos estudos podem abordar a RSC em níveis mais operacionais da organização com a inserção de nova hipótese, como por exemplo o envolvimento organizacional influenciando a cidadania organizacional. Além disso, para dar mais robustez aos achados, com esse modelo, novas abordagens podem ser realizadas em organizações de outros setores da economia, como varejo, transporte, energia, entre outros, visto que apresentam características distintas na organização do trabalho, na forma remuneratória dos seus agentes. Todas as limitações apontadas servem como ponto de partida para novas investigações.

Contribuição de autoria:

Da Silva, L.X.: Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Visualização. **Soares, N.J.:** Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Visualização. **Pereira, M.:** Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Visualização. **Horz, V.:** Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Visualização, Supervisão, Gestão do projeto. **Capuano, A.P.:** Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão, Gestão do projeto, Arrecadação de fundos.

Lucila Xavier da Silva (da Silva, L.X.)

Narcélio José Soares Marques (Soares, N.J.)

Monike Pereira Saraiva (Pereira, M.)

Vagner Horz (Horz, V.)

Ana Paula Capuano da Cruz (Capuano, A.P.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Abdullahi, A.Z., Anarfo, E.B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9/10), 963-987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Alrowwad, A. A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10(1), 199-221. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>
- Azim, M. T. (2016). Responsabilidade social corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18, 207-225. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2319>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bido, D. de S., & Silva, D. da. (2019). SmartPSL 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração, Ensino e Pesquisa - RAEP*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Crespo, N.F., Curado, C., Oliveira, M., & Muñoz-Pascual, L. (2021). Entrepreneurial capital leveraging innovation in micro firms: A mixed-methods perspective. *Journal of Business Research*, 123, 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.001>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.). Psychology Press.
- Du, S., Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319-335. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2286-5>
- Dunne, T. C., Aaron, J. R., Mcdowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876-4881. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.046>

- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Frare, A.B., & Beuren, I.M. (2020). Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400-412. <https://doi.org/10.1108/REG-01-2021-0005>
- Frare, A.B., & Beuren, I.M. (2021). Job autonomy, unscripted agility and ambidextrous innovation: Analysis of Brazilian startups in times of the COVID-19 pandemic. *REG. Revista de Gestão*, 28(3), 263-278. <https://doi.org/10.1108/REG-01-2021-0005>
- Hair, Jr. J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair Jr. J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Hofman, P.S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>
- Horz, V., Accadrolli, M. C., Frare, A. B., & da Cruz, A. P. C. (2022). Implicações da reputação de responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional: o papel mediador da satisfação no trabalho. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(1), 115-127. <https://doi.org/10.3232/GCG.2022.V16.N1.06>
- Istiqomah, S., & Riani, A. L. (2021). Linking transformational leadership to OCB in hospitality industry: The mediating influence of affective commitment and work engagement. *JDM Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 53-67.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605-625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>

- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018), Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G., Zulfarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270-1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021) The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381-398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2019), The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347-1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kim, S., & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: Investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251-275. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1278253>
- Kunda, M.M., Ataman, G., & N.K, Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- Lee, Y. (2020). Toward a communality with employees: The role of CSR types and internal reputation. *Corporate Reputation Review*, 23(1), 13-23. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00069-x>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International*

- Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373-382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Macintosh, G., & Krush, M. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter? *Journal of Business Research*, 67(12), 2628-2635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.022>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Monteiro, J.J., Rengel, R., Lunkes, R.J., & Lavarda, C.E.F. (2021). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/001-8791(79)90072-1)
- Nejati, M., Brown, M.E., Shafaei, A., & Seet, P.S. (2020). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181-197. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 44-59. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.006>
- Oo, E. Y., Jung, H., & Park, I. J. (2018). Psychological factors linking perceived CSR to OCB: The role of organizational pride, collectivism, and person-organization fit. *Sustainability*, 10(7), 2481. <https://doi.org/10.3390/su10072481>
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

- Panagopoulos, N. G., Rapp, A. A., & Vlachos, P. A. (2016). I think they think we are good citizens: Meta-perceptions as antecedents of employees' reactions to corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 69(8), 2781-2790. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.11.014>
- Park, J., Han, S.J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Planer, D.G (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The rles of HRM in CSR: Strategic Partnership or Operational support? *Journal of Business Ethics*, 153(4), 825-837. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3402-5>
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>

Data de recepção:12/11/2022

Data de revisão: 05/06/2023

Data de aceitação: 15/07/2023

Contato: vhorz@furb.br

ANEXOS

Anexo A

Instrumento da pesquisa

Liderança transformacional

Os itens desta seção pedem que você reflita sobre suas atitudes em relação à organização e ao seu trabalho. Usando a seguinte escala de 7 pontos, indique o número que melhor representa seu nível de concordância com cada item (1 = discordo totalmente - 7 = concordo totalmente).

1. Meus supervisores motivam os funcionários a trabalharem em equipe.
2. Meus supervisores se comportam de maneira que levam em consideração minhas necessidades pessoais.
3. Meus supervisores lideram pelo exemplo (fornecendo um modelo de papel apropriado).
4. Meus supervisores me desafiam a definir metas elevadas para mim (expectativas de alto desempenho).
5. Meus supervisores inspiram outras pessoas com seus planos futuros.
6. Meus supervisores me desafiam a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras.

RSC

Os itens desta seção pedem que você reflita sobre suas percepções em relação à organização. Usando a seguinte escala de 7 pontos, indique o número que melhor representa seu nível de concordância com cada item (1 = discordo totalmente - 7 = concordo totalmente).

1. A organização é socialmente responsável.
2. A organização está preocupada em melhorar o bem-estar da sociedade.
3. A organização apoia boas causas.
4. A organização se comporta de forma responsável em relação ao meio ambiente.

Comprometimento organizacional

Os itens desta seção pedem que você reflita sobre o seu comprometimento na organização. Usando a seguinte escala de 7 pontos, indique o número que melhor representa seu nível de concordância com cada item (1 = discordo totalmente - 7 = concordo totalmente).

1. Os meus valores e os valores da organização são semelhantes.
2. Sinto que esta organização realmente inspira o que há de melhor em mim em termos de desempenho no trabalho.
3. Sinto, para mim, que esta é a melhor de todas as organizações possíveis para trabalhar.

Cidadania organizacional

Os itens desta seção pedem que você reflita sobre suas atitudes em relação ao seu ambiente de trabalho. Usando a seguinte escala de 7 pontos, indique o número que melhor representa seu nível de concordância com cada item (1 = discordo totalmente - 7 = concordo totalmente).

1. Eu ajudo outras pessoas que estiveram ausentes (por faltas, licenças etc.) no trabalho.
2. Eu participo de funções que não são obrigatórias, mas que ajudam a imagem da organização.
3. Eu doo meu tempo, de bom grado, para ajudar outras pessoas que têm problemas relacionados ao trabalho.
4. Eu defendo a organização quando outros a criticam.
5. Eu me esforço para fazer os funcionários mais novos se sentirem bem-vindos ao grupo de trabalho.
6. Eu demonstro orgulho ao representar a organização em público.
7. Eu tomo medidas para proteger a organização de problemas potenciais.