

Os Efeitos dos Comportamentos Contraproducentes nas Ações de Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho da Gestão

Autoria

AMILSON DE ARAUJO DURANS - adm.amilsonaraujo@hotmail.com

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab,
Economia e Finanças

Marcia Juliana d\Angelo - mjdangelo@terra.com.br

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab,
Economia e Finanças

Carlos Jorge Taborda Macedo - cj.taborda@gmail.com

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab,
Economia e Finanças

Resumo

Esta pesquisa quantitativa de caráter descritivo e corte transversal discute a relação entre as ações de comportamentos contraproducentes – incivis, narcisistas e maquiavélicos – no ambiente de trabalho e o desempenho da gestão mediada pelas ações de responsabilidade social corporativa (RSC). Para análise dos dados – uma amostra de 527 respondentes – empregou-se a modelagem de equações estruturais. Um dos principais achados é que as práticas ambientais de RSC possuem uma relação significativa, porém negativa com o desempenho da gestão. Tal achado parece ser a realidade das micro e pequenas empresas (61% da amostra) em função das pressões cada vez maiores para atender aos objetivos e interesses de diversos públicos bem como do marco regulatório complexo desta dimensão.



Os Efeitos dos Comportamentos Contraproducentes nas Ações de Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho da Gestão

Resumo

Esta pesquisa quantitativa de caráter descritivo e corte transversal discute a relação entre as ações de comportamentos contraproducentes – incivis, narcisistas e maquiavélicos – no ambiente de trabalho e o desempenho da gestão mediada pelas ações de responsabilidade social corporativa (RSC). Para análise dos dados – uma amostra de 527 respondentes – empregou-se a modelagem de equações estruturais. Um dos principais achados é que as práticas ambientais de RSC possuem uma relação significativa, porém negativa com o desempenho da gestão. Tal achado parece ser a realidade das micro e pequenas empresas (61% da amostra) em função das pressões cada vez maiores para atender aos objetivos e interesses de diversos públicos bem como do marco regulatório complexo desta dimensão.

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

1 INTRODUÇÃO

O mercado globalizado adstrito ao crescimento e desenvolvimento econômico (Acemoglu, Garcia-Jimeno, & Robinson, 2015; Wright & Nyberg, 2017) está cada vez mais exigente, profissionalizado e inovador (Smith & Webster, 2018). De igual modo, apresenta mudanças elásticas de cenários oriundas de demandas econômicas, ambientais e sociais (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Durand, Hawn, & Ioannou, 2019; Hafenbrädl & Waeger, 2017). Tais mudanças são consequências do desenvolvimento econômico-financeiro (Debraj & Esteban, 2017), tecnológico (Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018), do capitalismo (Pryor, 2010), e do progresso das ciências (Phillips, 2017), fruto, da competição acirrada dos mercados mundiais (Gupta, Briscoe, & Hambrick, 2018).

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

A inquietação, portanto, gira em torno dos aspectos comportamentais e das condições de trabalho no ambiente laboral (Kraus, 2017). Isso inclui as características de personalidade dos líderes organizacionais relacionadas às diversas dimensões dos comportamentos contraproducentes ou *counterproductive work behavior* (CWB) (Ferris, Yan, Lim, Chen, & Fatimah, 2016) e os impactos e resultados que podem gerar para as organizações (Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018). O CWB é caracterizado como um conjunto de atos distintos com características volitivas e prejudiciais para as organizações e seus *stakeholders*, tendo evoluído a partir de quatro perspectivas: a) “desvios” de produção, de propriedade, político e agressão; b) “retaliações”; c) “agressão”, e d) “vingança” (Mawritz, Greenbaun, Butts, & Graham, 2017). Assim, novos atos, como a violência física, roubos, desídia, depredação e um amplo domínio de construtos proliferaram e foram incorporados ao contexto de CWB, tanto visando demonstrar os danos causados aos trabalhadores quanto à organização (Rodell, Booth, Lynch, & Zipay, 2017; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018).

Desta forma, torna-se oportuno analisar algumas formas distintas de CWB, que podem sugerir diversas dinâmicas subjacentes nos sistemas motivacionais (Porath & Pearson, 2013; Reich & Hershcovis, 2015; Spector *et al.*, 2006), bem como gerar consequências negativas às organizações no aspecto jurídico (Fan & Zietsma, 2017), social (Douglas & Martinko, 2001) e financeiro (Schilpzand, Pater, & Erez, 2016). Em outras palavras, CWB podem impactar tanto o desempenho dos funcionários quanto o desempenho das organizações. Por exemplo, a incivilidade, que se refere a comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, 2008; Chen *et al.*, 2013; Porath & Pearson, 2013; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018). O narcisismo, que são comportamentos relacionados ao uso do eu (*self*) em benefício próprio (Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Grijalva & Harms, 2014; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016; Vater, Moritz, & Roepke, 2018) e o maquiavelismo, comportamentos relacionados à manipulação para se alcançar os fins desejados (Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018; O'Boyle Jr., Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012; Jonason & Webster, 2010).

Além do CWB, outras contingências podem refletir no desempenho da gestão (Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012), em função da conceituação multifacetada deste construto (Wiklund & Shepherd, 2005). Assim, o desempenho pode ser uma consequência do comportamento dos líderes (Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018), das estratégias implementadas (Hawn & Ioannou, 2016), da cultura organizacional e das ações de responsabilidade social corporativa (RSC) (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Gond, Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Bode & Singh, 2018).

Neste cenário, o desenvolvimento de ações de RSC é uma iniciativa de valor (Flammer, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016; Hawn & Ioannou, 2016; Bode & Singh, 2018) que possibilita a mitigação de CWB, visto que o desempenho da organização é um reflexo de seus líderes (Covin, Green, & Slevin, 2006; Cortina, 2008; Lev, Petrovits, & Radhakrishnan, 2010; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Tang, Qian, Chen, & Shen, 2015; Shymko & Roulet, 2017; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archambeau, 2018; Gupta, & Misangyi, 2018). Essas ações permitem, por exemplo, uma dinâmica positiva ao ambiente competitivo como resiliência organizacional (Ortiz-de-Mandojana, & Bansal, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016; Chen, 2016), redução de *turnover*, retenção de talentos, melhor seleção de colaboradores (Boulouta, & Pitelis, 2014; Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014; Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017), exibições emocionais positivas (Uy, Lin, & Ilies, 2016) e proteção recursos organizacionais (Godfrey, 2005). Portanto, mostra-se adequado o papel das ações de RSC, visto que suas práticas estão diretamente ligadas ao crescimento e desenvolvimento econômico e envolve várias dimensões, como as sociais, ambientais e econômicas (Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017; Scherer, Palazzo, & Matten, 2014), além de diversos públicos de interesse (Gupta, Briscoe, & Hambrick, 2017).

Diante do exposto, a proposta deste estudo é uma compreensão mais acurada da relação entre CWB e desempenho da gestão (King *et al.*, 2011), bem como entre CWB e ações de RSC (Chen *et al.*, 2013). De igual modo, torna-se oportuno investigar a relação entre RSC e desempenho da gestão (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Bode & Singh, 2018). Essa relação pode evidenciar os desafios enfrentados pelas organizações para cumprir uma série de demandas de diversas origens e natureza (Hawn & Ioannou, 2016; Shiu & Yang, 2016; Stoian & Gilman, 2017; Flammer, 2018; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018).

Posto isto, o objetivo deste estudo é propor e examinar os efeitos de um modelo integrativo e holístico, para compreender a relação entre as ações de CWB no ambiente de trabalho e no desempenho da gestão, mediada pelas ações de RSC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Dado seu papel relevante na estratégia e no desempenho organizacional, as ações de RSC podem impactar no bem-estar das diversas partes interessadas (Kaul, & Luo, 2018). Sua adoção pode proporcionar às empresas mitigar riscos de perda da reputação (Flammer, 2018).

Iniciativas de RSC proporcionam proteção semelhante a um seguro (Shiu & Yang, 2017; Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017), por envolver práticas voluntárias que vão além dos requisitos regulamentares, a fim de apoiar ativamente o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013). Entregam valor ao cliente e reforçam a visão organizacional (Durand, Hawn, & Ioannou, 2019).

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

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

Pesquisas seminais sugerem uma variedade de ações de RSC que visam fomentar resultados satisfatórios às organizações. Elas podem representar um diferencial mitigador dos custos (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013; Hawn & Ioannou, 2016; Flammer, 2018). Portanto, a adoção da RSC é uma realidade posta aos líderes organizacionais mundiais (Boulouta, & Pitelis, 2014; Cantrell, Kyriazis, & Noble, 2015).

Para Cortina (2008), Faroq, Rupp e Faroq (2016), e Flammer (2018), a psicologia comportamental e a RSC sugerem um arcabouço de ações para a proteção da classe trabalhadora contra a discriminação moderna, a saber: a) política que iniba comportamentos discriminatórios e antissociais; b) líderes que pratiquem o que pregam visto que dão o tom organizacional e devem ser exemplo de respeito, valor e conduta; c) normas claras de equidade; d) intervenções tempestivas para inibir comportamento discriminatório; e e) desenvolver ações que gerem um sentimento de pertencimento. Já King *et al.* (2011) sugerem uma proposição de valor como a gestão da diversidade que gere sensibilidade cultural e atraia uma base diversificada de clientes. Por fundamento destacam que os resultados positivos são gerados quando corresponderem à representatividade demográfica dos clientes.

Chen *et al.* (2013) sugerem o autoaprimoramento, ou seja, culturas de engajamento com interações e envolvimento dos funcionários física, cognitiva e emocionalmente no desempenho de suas atividades, que desperte um senso de identidade e demonstre aos colaboradores o quanto são importantes. Pode ser evidenciado por meio de: a) tarefas, com trabalho desafiador; b) papel, congruência entre os valores do indivíduo e as atividades executadas; c) interações no local de trabalho; e d) promoção de ações que gerem sentimentos de segurança.

Portanto, investir em ações de RSC pode configurar-se numa ação estratégica de desenvolvimento de visão compartilhada. De igual forma, no bom gerenciamento das partes interessadas e alavancagem do desempenho financeiro (Shiu & Yang, 2017).

2.2 Comportamento contraproducente de incivildade no ambiente de trabalho

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

As estatísticas sobre incivildade no local de trabalho indicam tanto impactos psicológicos nos funcionários quanto impactos financeiros nas organizações (Chen *et al.*, 2013; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Shiu & Yang, 2017). Os dados sobre este CWB mostram que 99% dos trabalhadores a experimentam, sendo que 50% sofrem tal conduta semanalmente (Porath & Pearson, 2013; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016). Os custos humanos decorrentes dos comportamentos incivis no local de trabalho implicam em desconto das frustrações em clientes, humor negativo, distração cognitiva, medo, percepção de injustiça, maior estresse, descontentamento, insatisfação, raiva, hostilidade, menor criatividade, conflitos entre equipes, declínio de produtividade e maior rotatividade (Cortina, 2008; King *et al.*, 2011; Cameron & Webster, 2011; Porath & Pearson, 2013; Reich & Hershcovis, 2015).

Porath e Pearson (2013) fizeram uma pesquisa com funcionários de 17 indústrias (nos Estados Unidos e Canadá) para avaliar os efeitos da incivildade no ambiente de trabalho. Dentre os achados, constataram que 48% diminuíram o esforço de trabalho; 47% diminuíram o tempo gasto no trabalho; 38% diminuíram a qualidade do trabalho; 78% disseram que seu compromisso com a organização declinou; 12% disseram que deixaram o emprego por causa do tratamento incivil e 25% admitiram transmitir sua frustração aos clientes. Para Reich e Hershcovis (2015), a injustiça testemunhada também pode motivar observadores não envolvidos a retribuírem comportamentos incivis em relação aos perpetradores.

Já o custo monetário da incivildade é estimado em US\$ 14.000 (quatorze mil dólares) por empregado ao ano, segundo estudos de pesquisadores das universidades de Harvard, Oregon, Flórida, Nova York, Loyola, dentre outras (Cortina, 2008; Chen *et al.*, 2013; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016). Portanto, a incivildade representa um dreno econômico substancial nos negócios. Pode ter impacto significativo sobre as finanças organizacionais bem como nas cognições e comportamentos que seguem o tratamento incivil (Taylor, Bedeian, & Kluemper, 2012). Assim, este estudo argumenta:

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

2.3 Comportamento contraproducente de narcisismo no ambiente de trabalho

O oxímoro apresentado pela literatura traz uma arena de díades com correntes que consideram o narcisismo como uma idiossincrasia positiva ou um fenômeno depreciador da reputação organizacional (Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012; Grijalva & Harms, 2014; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016). Assim, é válido analisar essa fronteira e seu impacto no local de trabalho.

No amplo arcabouço, o perfil narcisista pode ser caracterizado como um traço de personalidade com dimensões de caráter cognitivas e motivacionais (Zhu & Chen, 2015; Brewer *et al.*, 2018). A dimensão cognitiva caracteriza-se pela crença dos narcisistas de serem especiais, únicos e superiores em muitas áreas, como inteligência, competência e liderança (Galvin, Lange, & Ashforth, 2015). A dimensão motivacional caracteriza-se por um forte desejo de ter suas visões continuamente reforçadas (Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016).

A literatura contém um acordo emergente sobre duas formas primárias de narcisismo, o grandioso e o vulnerável (Malesza, & Kaczmarek, 2018). Assim, o narcisista grandioso, é o que está no dia a dia do local de trabalho, especialmente no nível gerencial e retrata o perfil confiante, extrovertido, elevado em autoestima, buscando atenção, mas, lhe falta empatia (Gebauer, Sedikides, Verplanken, & Maio, 2012). Em contraste, o narcisista vulnerável é aquele hostil e rico em direitos (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011).

Porém, não existe uma maneira clara "correta" ou "errada" de pensar sobre o narcisismo (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011). Em vez disso, há várias abordagens ou modelos que podem ser úteis para sua compreensão. Cada um desses modelos terá utilidade para algumas questões de pesquisa e/ou quando determinados dados estiverem disponíveis. Por possuir diferentes construtos com ampla literatura é considerado multifacetado e difícil de integrar (Gupta, & Misangyi, 2018).

No estudo de Chatterjee e Hambrick (2011) sobre indicadores de capacidade para tomada de decisão, os CEOs altamente narcisistas eram relativamente indiferentes ao seu desempenho e são influenciados por elogios. O fraco desempenho não diminuiu o comportamento de investir, e o excelente comportamento não os impulsionou muito. CEOs menos narcisistas exibiram respostas mais fortes a sugestões objetivas de desempenho.

Konrath, Meier e Bushman (2014) investigaram o nível de narcisismo de gestores organizacionais. Eles descobriram que aqueles com pontuação alta tinham menor empatia e tendências pró-sociais bem como se arriscam mais e têm tendência à agressão. Já Nevicka, Velden, Hoogh e Vianen (2011) em um estudo sobre liderança e desempenho concluíram que embora os narcisistas sejam vistos como arrogantes e excessivamente dominantes, eles são hábeis em irradiar a imagem de um líder eficaz. Porém, as evidências encontradas foram de discordância entre a imagem positiva dos narcisistas como líderes e a realidade do desempenho da equipe.

Estudo recente com uma amostra de 1.025 participantes, demonstrou que as mudanças socioculturais são frequentemente propostas como mecanismos centrais que contribuem para o aumento do narcisismo nas organizações (Vater, Moritz, & Roepke, 2018). Os escores de narcisismo são mais altos em culturas individualistas em comparação com culturas coletivistas. McCarthy, Oliver e Song (2017) e Smith e Webster (2018) em estudos sobre narcisismo e inovação, concluíram que a personalidade narcisista é um preditor de inovação. Os resultados dos estudos demonstraram que a adaptabilidade percebida do narcisista atuava como uma possível variável relacionada à inovação organizacional.

Assim, o comportamento narcisista pode ser considerado como uma defesa contra emoções ameaçadoras (Raskin, Novacek, & Hogan, 1991). Pode ainda ter um relacionamento com outros comportamentos por ser uma força motriz para o comportamento não ético no local de trabalho (Galvin, Lange, & Ashforth, 2015). Logo, este estudo argumenta:

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

2.4 Comportamento contraproducente de maquiavelismo no ambiente de trabalho

A literatura retrata o maquiavelismo como uma idiossincrasia do indivíduo que é cínico, manipulador e desrespeitoso no âmbito social (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Gog, & Spector, 2009). São socialmente habilidosos e podem exibir comportamentos que parecem beneficiar as pessoas ao seu redor, mas a motivação por trás dessas ações é de autopromoção (Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018).

A neuroeconomia comportamental infere que indivíduos maquiavélicos têm menor probabilidade de retribuir confiança, exibindo padrões neurais que lhes permitem explorar os outros (Majors, 2016). Essas heurísticas cognitivas permitem aos maquiavélicos fazer previsões sobre futuras recompensas (Bereczkei, Deak, Papp, Perlaki, & Orsi, 2013).

No âmbito organizacional, a última década tem assistido a vários escândalos nos setores público e privado que levaram analistas e pesquisadores a se concentrarem nas características dos líderes contemporâneos (Grijalva & Harms, 2014; Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2016). As evidências que se acumulam traçam um quadro de líderes que, motivados por interesses próprios demonstram disposição para empregar quaisquer meios necessários para alcançar seus objetivos (Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018). Segundo Faroq, Rupp, & Faroq (2016), a confiança na ética dos líderes diminuiu consideravelmente e pode até mesmo estar no nível mais crítico de todos os tempos. Estas preocupações levaram a apelos de muitas áreas da sociedade para uma nova forma de liderança, a que demonstre coerência entre raciocínio moral e ação moral (Cortina, 2008).

No tocante às ações de cidadania organizacional, Becker e O’Hair (2007) demonstraram em um estudo com 606 trabalhadores uma relação significativa negativa entre comportamentos maquiavélicos. Já Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Gog e Spector (2009) por meio de uma meta-análise com 187 estudos sobre satisfação no trabalho, encontraram uma relação negativa, demonstrando que atos maquiavélicos diminuem a satisfação no ambiente laboral. Outra meta-análise conduzida por O’Boyle Jr, Forsyth, Banks e McDaniel (2012) com 245 estudos e 43.907 funcionários, mostrou uma correlação entre os efeitos do maquiavelismo e um desempenho menor no trabalho, constatando que esses fenômenos são decorrentes da tendência em violar as trocas sociais. Assim, este estudo argumenta:

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

2.5 Desempenho da gestão

O desempenho da gestão constitui-se num construto multifacetado e amplo que incorpora vários aspectos do desempenho organizacional (King *et al.*, 2011). Pode ser uma combinação de satisfação do cliente, eficácia de mercado, desempenho financeiro (Shiu & Yang, 2017) e comportamentais diversos (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012).

Uma corrente da literatura salienta que o desempenho da gestão depende de comportamentos de seus líderes, visto que estes representam uma força motriz (Gupta, & Misangyi, 2018; Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018). Assim, constituem um mecanismo crucial de integração e estratégia organizacional (Gond, Akremi, Swaen, & Babu, 2017).

Nesse sentido, a liderança contribui para moldar o ambiente de trabalho e ajudar a construir uma cultura alinhada aos interesses da organização e de seus *stakeholders* (Vater, Moritz, & Roepke, 2018). Trata-se de um fator importante na implementação bem-sucedida de uma postura estratégica (King *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2013). Para Ioannou e Serafeim (2015), quando a administração atua como exemplo, pode aumentar a confiança e o bom desempenho dos liderados. Assim, a capacidade da empresa obter benefícios de desempenho depende de aspectos comportamentais (Bode & Singh, 2018). De igual sorte, os resultados dependem do esforço empreendido pelo sentimento de pertencimento (Cortina, 2008; Grijalva & Harms, 2014; Faroq, Rupp, & Faroq, 2016).

Desta forma, o desempenho da gestão pode ser fruto da integração de múltiplos recursos (Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018) para criar capacidade de desenvolvimento, impulsionar estratégias e mitigar comportamentos contraproducentes (Bode & Singh, 2018). Assim, este estudo argumenta:

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

Logo, a literatura considera que várias contingências podem afetar o desempenho do gestão, dentre elas o aspecto comportamental (Schnatterly, Gangloff, & Tuschke, 2018). Nesse sentido, as práticas de RSC podem possibilitar minimizar várias dimensões de CWB, por exemplo: maquiavélicos (Mudrack, 2007; Gamache, Savard, & Maheux-Caron, 2018);

incivis (King *et al.*, 2011; Bundy, Vogel, & Zachary, 2018) e narcisistas (Tang, Mack, & Chen, 2018). Portanto, empresas que buscam melhores resultados motivam seus funcionários em todos os níveis hierárquicos a se envolverem em ações de RSC (Engelen, Gupta, Strenger, & Brettel, 2012). Logo, essa motivação pode mediar a relação entre CWB e os impactos que trazem ao DG (Bode & Singh, 2018). Assim, este estudo argumenta:

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

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

A Figura 1 mostra o modelo conceitual proposto para esta pesquisa.

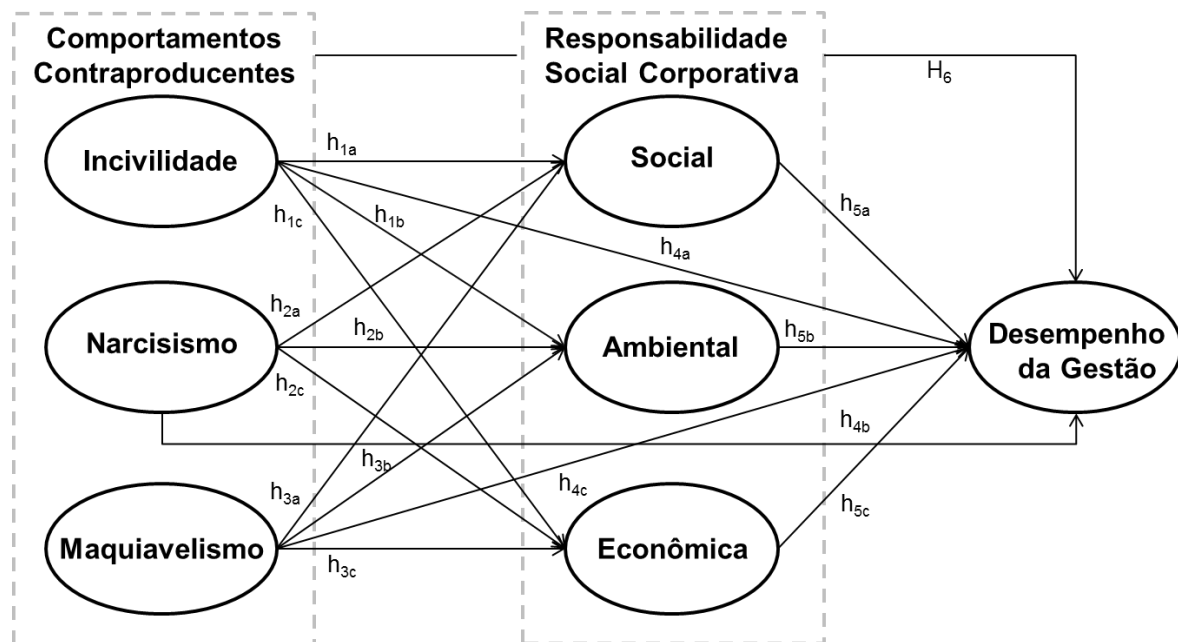


Figura 1 – Modelo conceitual proposto

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo descritiva e quantitativa, com amostragem não probabilística por acessibilidade. Os dados são primários, a população é formada por empresas brasileiras e amostra por empregados dessas empresas, com corte transversal e aplicação de questionário com escala *Likert* de cinco itens disponibilizado na ferramenta *Google Forms*, enviado via eletrônica (*Linkedin*, *E-mail*, *WhatsApp* e *Facebook*), no período de abril a julho de 2018.

Para medir os construtos, foram utilizadas as seguintes escalas já validadas na literatura: incivildade, escala de Cortina, Magley, Williams e Langhout (2001); narcisismo e maquiavelismo, as escalas de Jonason e Webster (2010); RSC, as escalas de Torugsa, O'Donohue, e Hecker (2013); e desempenho da gestão, a escala de Engelen, Gupta, Strenger e Brettel (2012). O questionário foi testado com uma amostra de 79 respondentes. Após o pré-teste, foi disponibilizado ao público. Chegou-se a uma amostra de 527 respostas, ou seja, 17,56 observações para cada variável, atendendo à regra prática de, pelo menos, dez observações em cada variável, como tamanho mínimo da amostra (Hair Jr. *et al.*, 2012a), pois foi adotada a modelagem de equações estruturais, por meio do SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Na apuração dos resultados, foram observados os critérios de 300 iterações, no máximo, nas configurações do algoritmo e um *bootstrapping* de 5.000 subamostras, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2012a).

O perfil da amostra é 51% dos respondentes do sexo masculino, com 72% entre 26 e 45 anos. Quanto à escolaridade, o ensino superior apresentou a maior participação, com 39%. Em relação à renda em salários mínimos, 64% dos respondentes auferem entre 1 a 5 SM. Quanto ao tempo de empresa, colaboradores com 2 a 5 anos e 5 a 10 anos, juntos, representam 58% da amostra. Cerca de 71% dos respondentes são de empresas privadas. 50% dos respondentes são do Nordeste e 30% do Sudeste. 61% das organizações têm entre 5 a 199 colaboradores, o que enriquece a participação de micro e pequenas empresas no estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Validade do modelo de mensuração

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

Tabela 1 – Validação do modelo de mensuração – análise convergente e divergente pelo critério de Fornell e Lacker (1981)

Relações do Modelo	CR	AVE	DGE	INC	MAQ	NAR	RSC A	RSC E	RSC S
Desempenho da Gestão (DGE)	0.961	0.892	0.944						
Incivildade-Colaborador (INC)	0.890	0.671	-0.474	0.819					
Maquiavelismo (MAQ)	0.844	0.643	-0.256	0.271	0.802				
Narcisismo (NAR)	1.000	1.000	-0.327	0.381	0.435	1.000			
RSC A	0.882	0.714	0.559	-0.279	-0.472	-0.215	0.845		
RSC E	0.900	0.750	0.782	-0.411	-0.451	-0.350	0.784	0.866	
RSC S	0.882	0.713	0.842	-0.450	-0.320	-0.355	0.676	0.787	0.845

Nota: RSC: Responsabilidade Social Corporativa; A: dimensão ambiental; S: dimensão social; E: dimensão econômica; Narcisismo foi medido por meio de uma única variável. A confiabilidade composta (CR) e a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) para cada fator latente (mostrada como uma entrada em negrito na diagonal, foram extraídas dos relatos dos SmartPLS. Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante à validade discriminante, inicialmente, pelo critério de Fornell e Larcker (1981) para o construto RSC nas dimensões econômica vs social, não foi sustentada. Uma explicação plausível para esses resultados é que se trabalhou com escalas validadas em outros estudos, ou seja, não foram desenvolvidas exclusivamente para essa pesquisa (Hair Jr. *et al.*, 2012a). Assim, o procedimento adotado para sustentar a validade discriminante (Tabela 1) foi à exclusão das variáveis que apresentaram valores das correlações altas em dois construtos e diferenças menores nas cargas fatoriais cruzadas, conforme recomendado por Ringo, Silva e Bido (2014). Por isso, foram excluídas as variáveis ECON1 (diferença=0,021), SOC3 (diferença=0,001), SOC5 (diferença=0,0021), e SOC2 (diferença = 0,115).

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

Tabela 2 – Validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas de Chin (1998)

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

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

Fonte: Dados da pesquisa

A validade discriminante (Tabela 3) também foi sustentada pelo critério de Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015), visto que os valores para todos os construtos atingem o limiar máximo de 0,85, segundo sugestão de Kline (2011).

Tabela 3 – Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) – Henseler, Ringle, & Sarstedt (2015)

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

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Validade do modelo estrutural

Conforme dados do modelo estrutural mostrado na Tabela 4, as evidências indicam que o CWB incivil tem uma relação negativa e significativa ($p < 0,001$) com ações de RSC: h_{1a} (social) ($b = -0,349$); h_{1b} (ambiental) ($b = -0,176$); h_{1c} (econômica) ($b = -0,284$), sustentando a hipótese H_1 . Ou seja, quanto mais o colaborador recebe tratamentos incivis e grosseiros etc., há menos envolvimento em práticas sociais, ambientais e econômicas de RSC. O CWB narcísico tem uma relação negativa e significativa ($p < 0,001$) apenas com a dimensão social da RSC, suportando parcialmente a hipótese H_2 ($b = -0,153$). Ou seja, quanto maior o grau narcísico como gostar de admiração etc., há menos envolvimento em práticas sociais. Já o CWB maquiavélico tem uma relação negativa e significativa ($p < 0,001$) com as ações de RSC: h_{3a} (social) ($b = -0,159$); h_{3b} (ambiental) ($b = -0,444$); h_{3c} (econômica) ($b = -0,332$), sustentando a hipótese H_3 . Ou seja, quanto maior o grau maquiavélico como fazer o que for possível para atingir os objetivos, há menos envolvimento em práticas ambientais.

Tabela 4 – Coeficientes do modelo estrutural – efeitos diretos

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

Nota: RSC: Responsabilidade Social Corporativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao desempenho da gestão, as evidências sugerem que as ações voltadas para a valorização e atendimento dos anseios dos clientes e funcionários são impactadas negativamente pelos CWB incivis ($p < 0,000$; $b = -0,398$) e narcisistas ($p < 0,001$; $b = -0,137$). Ou seja, há uma relação negativa e significativa. Assim, a hipótese H_4 foi parcialmente suportada. Já a relação com o CWB maquiavélico não foi estatisticamente significativa ($b = -0,089$; $p = 0,073$). Quanto às práticas sociais ($b=0,590$) e econômicas ($b=0,474$) da RSC, estas têm uma relação significativa e positiva ($p < 0,000$) com o DG e as práticas ambientais ($b = -0,201$) tem uma relação significativa ($p < 0,000$), porém negativa, com o desempenho da gestão. Logo, a hipótese H_5 foi suportada parcialmente.

Segundo a Tabela 5, as evidências indicam que, com exceção das relações entre o CWB narcisista e o desempenho da gestão, que não são mediadas pelas dimensões ambientais ($b = -0,009$; $p = 0,455$) e econômicas ($b = -0,0045$; $p = 0,111$) da RSC, as demais relações são estatisticamente significativas. Logo, o modelo suporta parcialmente a hipótese H_6 . Ou seja, as ações de RSC nas dimensões social, ambiental e econômica medeiam parcialmente a relação entre os CWB incivis, narcisistas e maquiavélicos e o desempenho da gestão (Chen *et al.*, 2013; Flammer, 2015).

Tabela 5 – Coeficientes do modelo estrutural – efeitos indiretos

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

Nota: RSC: Responsabilidade Social Corporativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo proposto mostra que os efeitos dos CWB de incivildade e maquiavélicos no DG podem ser mediados pelas ações sociais, ambientais e econômicas de RSC. Já os efeitos dos comportamentos narcisistas no DG podem ser mediados parcialmente por ações de RSC.

Desta forma, ações de RSC podem ser importantes para fomentar a estratégia, o desempenho e o bem-estar organizacional (Shiu & Yang, 2017). Podem ainda, mitigar CWB (Durand, Hawn, & Ioannou, 2019; Fan & Zietsma, 2017).

No que tange à mitigação de CWB incivil, ações de RSC podem ser implementadas visando promover um local de trabalho que transpareça a percepção de um ambiente justo, de contentamento, satisfação, livre de acidentes laborais e com menor rotatividade (Cameron & Webster, 2011; Porath & Pearson, 2013). Essas reações cognitivas e afetivas positivas podem influenciar significativamente a saúde dos funcionários e tendem a se estender aos clientes, fornecedores e toda a organização (Cortina, 2008; King *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2013).

Em relação ao CWB narcisista, neste estudo, os resultados sugerem que apenas a dimensão social da RSC (h3a) foi suportada. Tal inferência fora evidenciada em estudo que sugere utilidades distintas para os modelos e questões de pesquisa e/ou quando determinados dados estiverem disponíveis (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchicio, 2011).

Na investigação do CWB maquiavélico, apenas a dimensão ambiental da RSC (H4b) foi suportada. O resultado sugere que por se tratar de uma dimensão com forte regulação, indivíduos com essa característica são impedidos de empregarem quaisquer meios escusos para alcançar seus objetivos (O'Boyle Jr, Forsyth, Banks, & Mcdaniel, 2012). Assim, as ações de RSC visam inibir a violação de trocas sociais (Mudrack, 2007).

Os resultados sugerem ainda que o investimento em ações de RSC pode impactar o DG, suportando parcialmente as hipóteses (H1 e H5). Podem possibilitar eficácia organizacional (Gupta, & Misangyi, 2018), comportamento exemplar da liderança (Gond, Akremi, Swaen, & Babu, 2017), satisfação do cliente, bom desempenho financeiro (Shiu & Yang, 2017), implementação bem-sucedida de uma postura estratégica (Bode & Singh, 2018).

Desta forma, as justificativas plausíveis para um dos principais achados deste estudo ao inferir que as práticas ambientais de RSC possuem uma relação significativa, porém negativa com o DG (H5b) foram corroboradas em pesquisas seminais. Para Stoian & Gilman (2017), as empresas enfrentam pressões cada vez maiores para atender aos objetivos e interesses de diversos públicos. Soma-se a isso o forte e rígido marco regulatório da dimensão ambiental (Hawn & Ioannou, 2016; Shiu & Yang, 2017). Nesse sentido, as micro e pequenas empresas possuem limitações de recursos para implementar os padrões exigidos pelas normas bem como para lidar com os desafios mais amplos de meio ambiente. Essas inferências, coadunam com o público respondente desta pesquisa que foi de micro e pequenas empresas e totalizou 61% da amostra (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2013).

Em resumo, as evidências sobre a mitigação de CWB pelas ações de RSC podem ser entendidas como iniciativas de valor (Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016) e representar um diferencial na redução dos custos organizacionais (King *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2013). Ademais, pode refletir no surgimento da liderança responsável e ética (Hafenbrädl & Waeger, 2017) e no bom desempenho organizacional (Bode & Singh, 2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Primeiro, para demonstrar essas relações, foi proposto um modelo estrutural contemplando a complexidade da relação entre três tipos de CWB (incivildade, narcisismo e maquiavelismo), três dimensões de RSC (ambiental, social e econômica) e desempenho da

gestão. Assim, mostra que as ações de RSC podem atuar para mitigar CWB e seus impactos no desempenho da gestão. Logo, compete às organizações desenvolverem em seus normativos uma boa política que iniba comportamentos discriminatórios e antissociais; ter líderes que pratiquem o que pregam visto que dão o tom para as organizações e devem ser exemplos de comportamento respeitoso, valores e condutas; estabelecer normas claras com fortes valores igualitários; fazer abordagens que proporcionem um sentimento de pertencimento; promover atração e retenção de talentos; tornar o trabalho significativo.

Segundo, colabora com reflexões para ampliar o debate sobre responsabilidades das áreas de gestão de pessoas e dos líderes organizacionais, visto que o mercado global se mostra cada vez mais exigente, profissionalizado e inovador, demandando rápidas e elásticas mudanças. Assim, como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se um estudo com novos cortes transversais, aplicado em outros contextos socioeconômicos e/ou com novas escalas, para verificar se ocorrem mudanças significativas nos efeitos da interação aqui proposta.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas. Trata-se de uma amostra com adoção do método não probabilístico por acessibilidade, que resulta em respondentes não selecionados por meio de um critério estatístico. Logo, não é possível a generalização dos resultados, mas apresentam evidências a serem confirmadas em estudos posteriores. Outra limitação, diz respeito ao conjunto de construtos adotados neste estudo. Ainda que as ações de RSC contribuam para mitigar a relação entre CWB e desempenho da gestão, infere-se que há outros fatores que também podem influenciar essa relação. Nesse contexto, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem novos construtos ou repitam este estudo para comparar com os resultados encontrados.

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

REFERÊNCIAS

- Acemoglu, D., Garcia-Jimeno, C., & Robinson, J. A. (2015). State capacity and economic development: A network approach. *American Economic Review* 105(8), 2364–2409.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Becker, J. A. H., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
- Bereczkei, T., Deak, A., Papp, P., Perlaki, G., & Orsi, G. (2013). Neural correlates of Machiavellian strategies in a social dilemma task. *Brain and Cognition*, 82(1), 108–116.
- Bode, C., & Singh, J. (2018). Taking a hit to save the world? Employee participation in a corporate social initiative. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1003-1030.
- Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119, 349–364.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156-189.

- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization-stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476-501.
- Cameron, A., & Webster, J. (2011). Relational Outcomes of Multicommunicating: Integrating Incivility and Social Exchange Perspectives. *Organization Science*, 22(3), 754-771.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, Stacy M., & Marchisio, G. (2011); Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21, 269-284.
- Cantrell, J. E., Kyriazis, E. & Noble, G. (2015). Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 403-421.
- Cardador, M. T., & Pratt, M. G. (2018). Becoming Who We Serve: A Model of Multi-Layered Employee-Customer Identification. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2053-2080.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. *Academy of Management Journal*, 60, 932-1962.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk-taking: how narcissistic Ceos react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., & Hong, Y. (2013). Self-love's lost labor: a self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1199-1219.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35, 1-23.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinions on SEM. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cornwell, T. B., Howard-Grenville, J., & Hampel, C. E. (2018). The company you keep: How an organization's horizontal partnerships affect employee organizational identification. *Academy of Management Review*, 43(4), 772-791.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Debraj, R., & Esteban, J. (2017). Conflict and development. *Annual Review of Economics*, 9, 263-293.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2013). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 219-227.
- Durand, R., Hawn, O., & Ioannou, L. (2019). Willing and able: a general model of organizational responses to normative pressures. *Academy of Management Review*, 44(2), 299-320.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2012). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Fan, G. H., & Zietsma, C. (2017). Constructing a shared governance logic: the role of emotions in enabling dually embedded agency. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2321-2351.
- Faroq, O., Rupp, D. E., & Faroq, M. (2016). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci

- outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60, 954–985.
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 1-20.
- Flammer C. (2018). Competing for government procurement contracts: the role of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(5), 1299–1324.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foullk, T., Lanaj, K., Tu, M., Erez, A., & Archambeau, L. (2018). Heavy is the head that wears the crown: an actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility. *Academy of Management Journal*, 61(2), 661-684.
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*, 40(2), 163-181.
- Gamache, D., Savard, C., & Maheux-Caron, V. (2018). French adaptation of the short dark triad: psychometric properties and a head-to-head comparison with the dirty dozen. *Personality and Individual Differences*, 122, 164–170.
- Gebauer, J. E., Sedikides, C., Verplanken, B., & Maio, G. R. (2012). Communal narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(5), 854 – 878.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person- centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: an integrative synthesis and dominance complementarity model. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108–127.
- Gupta, A., Briscoe, F., & Hambrick, D. C. (2017). Red, blue, and purple firms: Organizational political ideology and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1018-1040.
- Gupta, A., Briscoe, F., & Hambrick, D. C. (2018). Evenhandedness in resource allocation: Its relationship with CEO ideology, organizational discretion, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1848-1868.
- Gupta, A., & Misangyi, V. F. (2018). Follow the leader (or not): The influence of peer CEOs' characteristics on interorganizational imitation. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1437-1472.
- Hafenbrädl, S., & Waeger, D. (2017). Ideology and the microfoundations of CSR: why executives believe in the business case for CSR and how this affects their CSR engagements. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1582-1606.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012a). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Pieper, T.M., & Ringle, C. M. (2012b). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340.
- Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2569-2588.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420 – 432.
- Jonason, P. K., Sitnikova, M., & Oshio, A. (2018). The dark triad traits and views of time in three countries. *Personality and Individual Differences*, 120, 107–111.
- Kaul, A., & Luo, J. (2018). An economic case for CSR: The comparative efficiency of for-profit firms in meeting consumer demand for social goods. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1650-1677.
- King, E. B., Dawson, J. F., West, M. A., Gilrane, V. L., Peddie, C. I., & Bastin, L. (2011). Why organizational and community diversity matter: representativeness and the emergence of incivility and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1103–1118.
- Kline, R.B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford.
- Konrath, S., Meier, B. P., & Bushman, B. J. (2014). Development and validation of the single item narcissism scale (SINS). *PLoS ONE*, 9(8), 1-15.
- Kraus, M. W. (2017). Voice-only communication enhances empathic accuracy. *American Psychologist*, 72(7), 644-654.
- Majors, T. M. (2016). The interaction of communicating measurement uncertainty and the dark triad on managers' reporting decisions. *Accounting Review*, 91(3), 973–992.
- Malesza M., & Kaczmarek, M. C. (2018). Grandiose narcissism versus vulnerable narcissism and impulsivity. *Personality and Individual Differences*, 126, 61–65.
- Martin, S. R., Côté, S., & Woodruff, T. (2016). Echoes of our upbringing: how growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2157-2177.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. (2017). I just can't control myself: a self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1482-1503.
- McCarthy, S., Oliver, B., & Song, S. (2017). Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking and Finance*, 75, 280–291.
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, 46(1), 33-62.
- Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H. B., & Van Vianen, A. E. M. (2011). Reality at odds with perceptions: narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259-1263.
- O'Boyle Jr., Ernest H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & Mcdaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Phillips, D. (2017). Postscript to the special issue commemorating volume 100 of Science Progress. *Science Progress*, 100(4), 438-440.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of Incivility. *Harvard Business Review*, 91(1), 115-121.
- Pryor, F.L. (2010). Capitalism and freedom? *Economic Systems*, 34, 91-104.

- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 911-918.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate: mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60, 1662-1681.
- Schilpzand, P., Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 557-588.
- Schnatterly, K., & Gangloff, K.A., & Tuschke, A. (2018). CEO Wrongdoing: a review of pressure, opportunity, and rationalization. *Journal of Management*, 44(6), 2405-2432.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Hartel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133, 125-139.
- Shiu, Y. M., & Yang, S. L. (2017). Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance- like effects? *Strategic Management Journal*, 38(2), 455-470.
- Smith, M.B., & Webster, B.D. (2018). Narcissus the innovator? The relationship between grandiose narcissism, innovation, and adaptability. *Personality and Individual Differences*, 121, 67-73.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: a strategic approach to CSR for SMEs*. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31.
- Tang, Y., Mack, D. Z., & Chen, G. (2018). The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1370-1387.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 878-893.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: an empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. *Journal of Business Ethics*, 115, 383-402.
- Vakili, K., & Zhang, L. (2018). High on creativity: The impact of social liberalization policies on innovation. *Strategic Management Journal*, 39(7), 1860-1886.
- Vater, A., Moritz, S., & Roepke, S. (2018). Does a narcissism epidemic exist in modern western societies? Comparing narcissism and self-esteem in East and West Germany. *PLOSOne*, 13(1), 1-16.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: how organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.