



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

ISSN: 1806-4892

ISSN: 1983-0807

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Bolaños, Edmundo Lizarzaburu; Brio, Jesus del  
Are employees well evaluated in their CSR actions? The perception of managers in an emerging country  
Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 22, núm. 1, 2020, Janeiro-Março, pp. 85-103  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4036>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94768352005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# Os funcionários são bem avaliados em suas ações de RSC? A percepção dos gestores em um país emergente

**Edmundo Lizarzaburu Bolaños<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universidade ESAN, Lima, Peru

**Jesus del Brio<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Universidade de Oviedo, Gijón, Espanha

**Recebimento:**

21/07/2018

**Aprovação:**

03/07/2019

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Leire San-José

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – Este artigo testa a influência do envolvimento dos funcionários nas atividades de RSC na percepção do gestor sobre a confiança nos negócios.

**Metodologia** – Utilizou-se uma metodologia quantitativa para contrastar as hipóteses apresentadas neste artigo. A pesquisa empírica começou em março de 2016. Em abril de 2016, o questionário foi enviado por e-mail aos 1.745 gestores dos diversos bancos com uma mensagem explicando a relevância da pesquisa. O processo de coleta de dados terminou em julho de 2016.

**Resultados** – O modelo causal comprovou que a influência da percepção do envolvimento dos funcionários nas ações de RSC dos bancos peruanos melhora a percepção de confiança nos negócios pelos gestores. A relação encontrada não foi estatisticamente significativa ao nível de  $p < 0,05$ . Portanto, a avaliação do envolvimento dos funcionários na RSC em bancos peruanos não influencia significativamente a confiança nos negócios.

**Contribuições** – A principal contribuição deste artigo é o fato de ele analisar empiricamente como a confiança nos negócios é percebida pelos gestores e como ela é influenciada pela percepção do envolvimento dos funcionários nas ações de RSC em um contexto pouco investigado, um país emergente.

**Palavras-chave** – Responsabilidade social corporativa; envolvimento do funcionário; banco; país emergente; confiança nos negócios.



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v22i1.4036

## I Introdução

A responsabilidade social corporativa (RSC) evoluiu ao longo do tempo e se posicionou como um dos principais pilares para o desenvolvimento de qualquer projeto realizado por uma empresa. Do ponto de vista acadêmico, houve extensa pesquisa sobre sua importância para os benefícios econômicos da empresa e para o desenvolvimento da comunidade. Além disso, como mostram as evidências empíricas, as práticas de RSC podem ter consequências positivas em termos de desenvolvimento interno e externo das empresas, melhorando a confiança nelas (Porter & Kramer, 2006) e reforçando sua reputação.

Alguns autores explicam que as ações de RSC para a obtenção de lucros para a empresa devem ir além das responsabilidades econômicas e legais. As empresas devem ter uma consideração estratégica da RSC, ou seja, uma que a conceba como uma ação social que estaria presente em todas as políticas e processos da empresa e em todos os níveis hierárquicos (Freeman, 1984; Gupta, 2002). A integração das ações de RSC na estratégia da empresa requer o comprometimento de todas as partes interessadas internas, entre as quais o papel dos funcionários é essencial (González-Padrón, Hult & Ferrell, 2016; Nielinger, 2003; Peterson, 2004). Pesquisas sobre esse tópico, no entanto, geralmente são realizadas no contexto de países desenvolvidos e focadas no setor produtivo da economia, negligenciando o contexto de países emergentes e outros setores, o que representa uma lacuna na pesquisa.

Para reduzir a lacuna de pesquisa mencionada acima, o principal objetivo deste artigo é analisar o papel desempenhado pelos funcionários nas atividades de RSC, como um componente da concepção estratégica de RSC na empresa no setor bancário de um país emergente, Peru.

No setor bancário dos países desenvolvidos, a responsabilidade social corporativa está estabelecida de forma sólida, dado seu impacto significativo na sociedade e em seus diversos grupos de interesse (Scholtens, 2009). O setor bancário apresentou transformações significativas nos últimos anos e tornou-se um dos agentes mais proativos em se envolver com a RSC em

todas as suas ações em todo o mundo (Marín, Ruiz & Rubio, 2009; Truscott, Bartlett & Tywoniak, 2009). Essa abordagem das ações de RSC mudou significativamente, de forma que os bancos estão mais próximos dos problemas sociais e ambientais, têm um papel mais amplo na sociedade, implementando objetivos e princípios de RSC em suas operações e, com isso, as transações que realizam são mais transparentes e geram valor para a sociedade em geral e para vários grupos de interesse, como clientes, fornecedores, investidores e funcionários (King & Levine, 1993; Prior & Argandona, 2008). Além disso, os bancos estão implementando estratégias e práticas de RSC com iniciativas como a inclusão financeira (Decker, 2004). Ainda não está claro, porém, se a resposta positiva à RSC nos países desenvolvidos será a mesma nos países emergentes e, portanto, se os gestores, os principais direcionadores das ações de RSC, percebem ou não suas vantagens. No caso de um país emergente como o Peru, o setor bancário começou a incluir diferentes planos de RSC na estrutura de seu planejamento estratégico a partir do ano 2000. Nos últimos anos, várias empresas bancárias reforçaram esses planos porque os resultados de suas ações iniciais foram positivos.

A primeira novidade deste artigo é a análise da relevância das ações dos funcionários em RSC na perspectiva dos gestores. A percepção e a capacidade de influenciar os gestores terão impacto no êxito em relação à aplicação das ações de RSC (Fatma & Rahman, 2015). Os resultados obtidos neste artigo, portanto, ajudarão a entender o estado atual da RSC em um país emergente a partir da perspectiva dos gestores responsáveis por sua implementação.

Em segundo lugar, o nível de estudo sobre os efeitos da RSC no setor bancário tem sido historicamente mais baixo do que outros setores, sobretudo a indústria química e farmacêutica (Roberts & Dowling, 2002), sem fazer justiça ao papel central que desempenha no desenvolvimento econômico das nações. A ausência de ações a favor da responsabilidade social corporativa pode levar a benefícios no curto prazo, mas estes podem causar perda de reputação e lucros no longo prazo (Ruiz, Esteban & Gutierrez, 2014). Dessa forma, a RSC se torna um ativo muito valioso do setor

bancário. A escolha dos bancos comerciais como estrutura para este estudo está condicionada ao grande desafio enfrentado pelo setor financeiro com relação à neutralização do efeito negativo que a crise econômica teve sobre as percepções das instituições bancárias, o que ocorreu não apenas nos países desenvolvidos, mas também nos países em desenvolvimento (Matute-Vallejo, Bravo & Pina, 2010). Isso levou a uma deterioração da percepção das instituições financeiras entre o público em geral, gerando um sentimento de medo entre os clientes bancários sobre a segurança de seus investimentos e ativos financeiros (Simon, 2009).

A novidade mais recente do trabalho consiste em um levantamento de como as ações de RSC podem influenciar diretamente a percepção de confiança em relação à empresa. As razões por trás da implementação da RSC nas empresas, que não necessariamente precisam estar ligadas ao altruísmo ou à busca do bem comum, podem ter uma justificativa ou motivação econômica (McWilliams & Siegel, 2001). Os gestores podem perceber a RSC como um meio, com um componente econômico e instrumental marcado e cujo desenvolvimento dependerá de seu impacto positivo previsível para a empresa.

A seguir, apresenta-se a estruturação deste artigo. Primeiramente, revisamos a teoria que explica a importância da concepção estratégica da RSC por meio do envolvimento dos colaboradores e sua relação com a melhoria da confiança nos negócios. Na seção 3, explicamos a metodologia para testar a hipótese proposta na seção teórica. Em seguida, mostramos os principais resultados da análise. Por fim, apresentamos nossas conclusões.

## **2 O envolvimento dos funcionários na RSC e na confiança nos negócios**

Os funcionários são um elemento-chave para a concepção estratégica da RSC. Seu papel no estabelecimento de práticas responsáveis tem sido considerado um elemento necessário, uma vez que o sucesso das práticas de RSC dificilmente pode ser alcançado sem uma profunda transformação das motivações e comprometimento dos funcionários (Bhattacharya, Sen & Korshun, 2008; Maak & Pless, 2006; Wittenberg, Harmon, Russel & Fairfield, 2007).

A teoria da identidade social explica que as pessoas desejam obter uma identidade social positiva (Aberson, Healy & Romero, 2000). Em geral, as pessoas alcançam sua identidade social por pertencerem a diferentes grupos (Ashforth & Mael, 1989). Hogg e Terry (2000) ensinam que pertencer a organizações empresariais é um dos componentes mais importantes da identidade social das pessoas e chama isso de identificação organizacional. Os funcionários avaliam seu valor e autoestima por meio de seu status e da posição social de sua organização. Por esse motivo, gostam de se identificar com organizações cuja imagem seja percebida como prestigiosa ou cuja identidade aumente sua autoestima e satisfaça sua necessidade de autoaperfeiçoamento (Ashforth & Mael, 1989). A identificação organizacional, portanto, é muito sensível à imagem da organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Tyler & Blader, 2003). Os funcionários avaliam a imagem da organização como a interpretação da imagem externa, ou seja, a percepção dos funcionários sobre o que os outros pensam sobre sua organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Quando a empresa implementa práticas de RSC e envolve os funcionários, eles percebem que terceiros consideram seu trabalho mais relevante, melhorando sua autoestima e se envolvendo ainda mais com a empresa (Crites, Fabrigar & Petty, 1994), além de gerar, a partir disso, uma vantagem competitiva difícil de imitar porque se baseia no envolvimento dos funcionários (Hart, 2005).

Depois de conhecidas as intenções da empresa de apoiar causas sociais e ambientais, os funcionários são inspirados a melhorar suas atitudes em relação ao local de trabalho (Du, Bhattacharya & Shen, 2010). Esse ponto de vista também encontra apoio em uma série de estudos que exploram as relações entre os procedimentos de RSC adotados pela organização e as atitudes de RSC dos funcionários. Aguilera, Rupp, Williams e Ganapathi (2007), por exemplo, confirmam que a percepção dos funcionários sobre as práticas externas de RSC da empresa modelam suas atitudes e comportamentos em relação à organização. Além disso, Rupp (2011) argumenta que as práticas de RSC poderiam estimular o moral dos funcionários. Ter pessoas satisfeitas

significa maior produtividade para a organização, ter pessoas que lideram sua equipe de trabalho, que aumentam a lucratividade e a reputação das empresas. E na direção oposta, funcionários insatisfeitos aumentam o absenteísmo, a demissão e reduzem a produtividade e a lucratividade da empresa.

Para Becker-Olsen, Cudmore e Hill (2006), o investimento em RSC se tornou um

conceito de grande interesse em razão de seus múltiplos benefícios de capital humano para as empresas. Alguns desses benefícios de capital humano incluem a retenção de talentos, o bem-estar dos funcionários e o melhor ambiente de trabalho, o melhor relacionamento entre empresário-colaborador-resto dos grupos de interesse e a participação ativa dos funcionários nas atividades da empresa (Tabela 1).

Tabela 1

**Fonte de vantagem competitiva resultante do envolvimento de funcionários em ações de RSC**

<b>Fonte de vantagem competitiva sustentável</b>	<b>Autores</b>
Retenção de talentos A RSC ajuda a satisfazer a necessidade de segurança do funcionário, permitindo o desenvolvimento, a retenção de talentos e a atração de novos talentos.	Bauman & Skitka, 2012; Ghafoor & Islam, 2015
Ambiente de trabalho e bem-estar dos funcionários. Se a empresa envolve funcionários nas ações de RSC, aumenta a sensação de bem-estar e orgulho, melhorando o ambiente de trabalho interno.	Crites, Fabrigar & Petty, 1994, Du, Bhattacharya & Shen, 2010, Ghafoor & Islam, 2015, Hogg & Terry, 2000, Rupp, 2011
Melhores relações funcionário-empresa-resto dos grupos de interesse.	Eberle, Berens & Li, 2013, Sen & Bhattacharya, 2001
Participação mais ativa dos funcionários em programas de RSC promovidos pela empresa.	Bauman & Skitka, 2012, Ghafoor & Islam, 2015

Diversos estudos analisaram a relação dessas vantagens do capital humano com o resultado da empresa, uma vez que essas ações geram vantagens competitivas em relação a outros concorrentes, melhorando a imagem da marca e o crescimento das vendas, o que impacta positivamente a confiança dos negócios (Eberle, Berens & Li, 2013; Sen & Bhattacharya, 2001). Embora os funcionários sejam reconhecidos como um grupo de atores-chave nos quais os líderes devem concentrar sua atenção, se os gestores não forem capazes de transmitir e perceber essa necessidade, ou seja, o comprometimento dos funcionários com as práticas de RSC, o sucesso pretendido com a RSC não será alcançado (Aguilera et al., 2007). Essa percepção de comprometimento em um país emergente é essencial para verificar se as práticas de RSC estão sendo implementadas com sucesso e ainda não foram analisadas, o que se apresenta como a principal novidade deste trabalho. Abordou-se setor bancário nos países emergentes no estudo de

Ghafoor e Islam (2015), que explica que hoje em dia os bancos enfrentam uma concorrência global e dinâmica, necessitando de uma força de trabalho feliz e satisfeita por ser um verdadeiro ativo para a organização. Essas pessoas são responsáveis por aumentar a lucratividade, implementar novas ideias e promover o sucesso da organização. Se uma pessoa perceber que a empresa é responsável pelo trabalho, salário ou designações concedidos e, ao mesmo tempo, tiver autoestima para se envolver em atividades sociais, ficará satisfeita. Em sua pesquisa, Ghafoor e Islam (2015) analisaram o papel de 120 funcionários de 20 bancos da empresa MCB Bank no Paquistão. Os resultados mostraram uma forte correlação positiva entre satisfação e atitude decorrente de suas ações sociais e o desempenho dos funcionários. Não foi verificado, no entanto, se os responsáveis pela tomada de decisões sobre a implementação dessas ações sociais percebem o resultado positivo delas em relação às ações dos funcionários.

Essa investigação começou com um estudo de caso de empresas pertencentes ao sistema

bancário peruano, composto de dezessete bancos em 2012. Uma amostra representativa será considerada desse universo. Para isso, escolheu-se

um conjunto de indicadores financeiros que fornecerão o critério necessário para selecionar os integrantes da amostra.

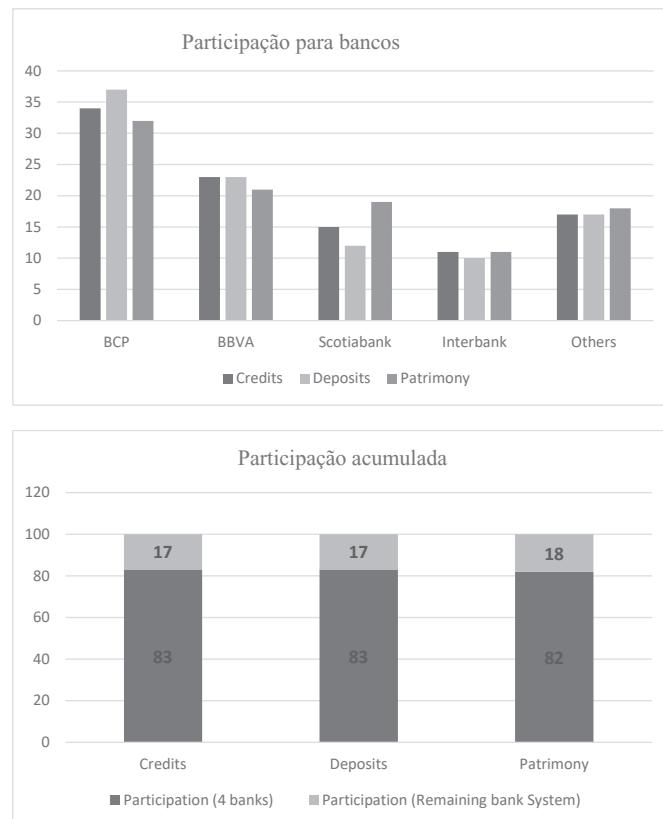
Tabela 2

**Bancos no Peru (janeiro de 2016, compilado pelos autores)**

1. Banco de Crédito del Perú	2. Banco Continental	3. Scotiabank Perú	4. Interbank	5. Mibanco	6. Banco Interamericano de Finanzas
7. Banco Financiero	8. Banco GNB	9. Banco Falabella	10. Banco Santander	11. Citibank	12. Banco Ripley
13. Banco de Comercio	14. Banco Azteca Perú	15. Banco Cencosud	16. Banco ICBC	17. Deutsche Bank Perú	

Entre os vários indicadores financeiros disponíveis, três principais foram escolhidos porque refletem a renda da empresa bancária, a fonte de financiamento e a saúde financeira que enfrenta uma crise futura. Esses três indicadores são: a participação da empresa no mercado de crédito, no mercado de depósitos e no patrimônio. O primeiro (% de créditos) indica o percentual de posições do banco relacionadas ao total no sistema

bancário. Esse indicador é importante porque reflete o poder de mercado das empresas bancárias em um certo grau. O segundo (% de depósitos) reflete a participação no mercado de captação. O terceiro (% patrimonial) reflete o capital próprio de cada banco em comparação com o total do sistema bancário. Este último é relevante porque reflete certa força financeira para lidar com perdas inesperadas.



**Figura 1.** Participação das empresas bancárias no mercado financeiro.

A amostra será composta pelas empresas bancárias que, juntas, tenham uma participação superior a 80%. A Figura 1 ilustra esses indicadores para o sistema bancário em 2012. O Banco de Crédito del Perú (BCP) possui a maior participação no mercado de créditos, depósitos e patrimônio líquido, de acordo com o total do sistema bancário. O Banco Continental (BBVA) está em segundo lugar, enquanto o Scotiabank Perú e o Interbank estão em terceiro e quarto lugar, respectivamente. Da mesma forma, o gráfico mostra que esses quatro bancos têm uma participação coletiva de mais de 80% nos três indicadores propostos. Isso sugere que a amostra será composta por esses quatro bancos, que representam 25% de todos os participantes do sistema bancário. Vale ressaltar que a seleção desses casos, de acordo com os três indicadores financeiros, em que os casos com representação no sistema bancário superior a 80% e os casos selecionados representam 25% da população, responde ao objetivo de estender as descobertas nesta amostra para o universo alinhado com Eisenhardt (1989).

A partir dos resultados do estudo de caso (vide publicações de autores anteriores, por exemplo, Lizarzaburu e Brío, 2015), observou-se que as ações relacionadas ao envolvimento dos funcionários na RSC dos quatro bancos analisados melhoraram a reputação dos bancos a partir do ponto de vista dos entrevistados.

Como resultado da literatura que relaciona o envolvimento dos funcionários na RSC e na confiança nos negócios, das poucas análises empíricas que comprovam essa relação para o setor bancário nos países em desenvolvimento (Ghafoor & Islam, 2015) e os primeiros resultados da análise de casos observados no Peru sobre o envolvimento dos funcionários, propõe-se a hipótese deste artigo.

**H1:** *Quanto melhor a percepção do envolvimento dos funcionários nas ações de RSC, melhor percepção da confiança dos negócios no setor bancário de um país emergente.*

### 3 Metodologia

Utilizou-se uma metodologia quantitativa para contrastar as hipóteses apresentadas neste artigo e demonstrar com uma grande amostra os resultados descritivos do estudo de caso descrito na seção anterior. A pesquisa empírica começou em março de 2016 com a apresentação do questionário inicial aos diretores da Associação de Bancos do Peru (ASBANC). Esse piloto serviu para preparar a pesquisa final.

As alterações feitas no questionário original envolvem ajustes no estilo de redação e apresentação das perguntas. A pesquisa final foi composta por diferentes seções. Na primeira parte, foram avaliadas as variáveis econômicas relativas às agências bancárias, em formato de perguntas abertas. Essa parte reúne dados sobre o número de funcionários, benefícios, participação de mercado etc. O restante do questionário foi composto de perguntas fechadas na forma de escala Likert, de 1 (Muito baixo) a 5 (Muito alto), para avaliar a intensidade das respostas. As questões estão relacionadas às ações de RSC referentes ao tripé da sustentabilidade e à concepção estratégica de RSC no banco, envolvendo partes interessadas internas, como funcionários. Da mesma forma, a pesquisa avaliou a percepção das instituições financeiras sobre a reputação corporativa e a confiança nos negócios provenientes das atividades de RSC.

Posteriormente, os gestores da ASBANC forneceram aos autores os dados dos bancos com atuação no Peru em janeiro de 2016, totalizando dezessete bancos (Tabela 2), bem como as informações de contato de 1.745 diretores das agências bancárias. Esses indivíduos-chave foram selecionados como a população-alvo do estudo porque os autores procuraram estudar a percepção da gerência sobre a RSC e confiança nos negócios (vide Tabela 2).

O impacto dos gestores nas decisões estratégicas é transcendental, o que justifica sua escolha como unidade de análise quando se estuda a RSC. As ações socialmente responsáveis das empresas são amplamente promovidas, defendidas e desenvolvidas por elas (Godos-Díez & Fernández-Gago, 2011; Quazi, 2003). Os gestores influenciarão diretamente o compromisso

da empresa com a RSC, alocando recursos para diferentes programas e práticas e alinhando essas atividades aos objetivos da empresa (Aguilera et al., 2007). A percepção e a capacidade de influência dos gestores condicionarão o sucesso em relação à aplicação das ações de RSC (Fatma & Rahman, 2015). Portanto, se os gestores perceberem que os funcionários estão envolvidos em ações de RSC e essas atividades estiverem influenciando positivamente a confiança dos negócios, sua capacidade de influenciar condicionará positivamente o comportamento da empresa em termos de RSC (Fatma & Rahman, 2015). Por outro lado, se os gestores perceberem que os funcionários não se envolvem o suficiente, sua capacidade de influenciar condicionará a não continuação dessa questão, pois ela será considerada um desperdício de recursos (Fatma & Rahman, 2015).

Em abril de 2016, o questionário foi enviado por e-mail aos 1.745 gestores dos vários bancos com uma mensagem explicando a relevância da pesquisa. Também se incluiu uma promessa dos autores de enviar um resumo dos resultados a todos que colaboraram. Além disso, para dar mais credibilidade ao e-mail, anexou-se o documento com os resultados de um estudo de caso realizado anteriormente pelos autores

e publicado pela ASBANC. Os participantes receberam lembretes em maio de 2016. O processo de coleta de dados terminou em julho de 2016 com 112 respostas válidas (6,41%). Essa taxa de resposta é baixa e certamente é um ponto fraco da análise. Apesar de todos os esforços realizados, não foi possível obter uma melhor proporção. De qualquer forma, o erro estatístico com essa taxa foi calculado e é aceitável (Lind, Marchal & Wathen, 2012). Para isso, usamos a expressão  $n = \frac{Z^2 \times N \times p \times (1-p)}{(N-1) \times e^2 + e^2 \times p \times (1-p)}$  para calcular o erro amostral. N representa o tamanho da população (1.745), n é o tamanho da amostra (112), Z no nível de confiança de 95% assume o valor de 1,96, P é a população que possui a característica. Como é desconhecido, os autores apostam no pior caso, onde  $p = q = 0,5$  e e é o erro de amostragem, a variável a ser calculada. Depois de aplicar a fórmula, a taxa de erro resultante é de 0,0896. A taxa de erro é alta porque a taxa de resposta foi baixa. Erros abaixo de 0,1 são, entretanto, estatisticamente aceitáveis (Lind et al., 2012).

A Tabela 3 mostra as características do estudo empírico, ou seja, o universo ou população-alvo, área geográfica e cronograma da pesquisa, unidade, tamanho, erro amostral e nível de confiança.

**Tabela 3**  
**Dados técnicos**

<b>Dados técnicos</b>	
<b>Características</b>	<b>Pesquisa</b>
❖ Universo ou população-alvo	❖ Entidades bancárias com atuação no Peru (escritórios)
❖ Área geográfica / temporal	❖ Todo o território peruano / 2016
❖ Unidade da amostra	❖ Escritório do banco
❖ Tamanho da amostra	❖ 112 pesquisas válidas
❖ Erro amostral / nível de confiança	❖ erro amostral de 8,9% / confiança de 95%
❖ Data de conclusão do trabalho de campo	❖ 1º de abril de 2016 a 30 de julho de 2016
❖ Participantes	❖ Diretor-Gerente do Escritório Bancário

Para analisar se a amostra representa a população, as distribuições de frequências são mostradas por gênero e idade (Tabelas 4 e 5).

**Tabela 4**  
**Representatividade da amostra por gênero**

	<b>População (nº)</b>	<b>População (%)</b>	<b>Amostra (nº)</b>	<b>Amostra (%)</b>
Homens	1.135	65%	65	58%
Mulheres	610	35%	47	42%
Total	1.745	100%	112	100%

**Tabela 5**  
**Representatividade da amostra por idade**

	<b>População (nº)</b>	<b>População (%)</b>	<b>Amostra (nº)</b>	<b>Amostra (%)</b>
Menos de 25 anos	349	20%	20	18%
De 25 a 34 anos	890	51%	52	46%
De 35 a 44 anos	349	20%	18	16%
De 45 a 54 anos	105	6%	16	14%
Mais de 55 anos	52	3%	6	5%
Total	1.745	100%	112	100%

Duas análises logit foram realizadas para avaliar a representatividade da amostra com maior grau de confiabilidade. A variável dependente foi a probabilidade de resposta (Osterman, 1994). A variável independente no primeiro logit foi gênero, medido pelo número de respostas de homens e mulheres, ao passo que no segundo logit o número de respostas por faixa etária foi a variável independente. O número de respostas não entrou no modelo em nenhuma das análises. Esse resultado comprovou a objetividade da amostra e garantiu sua validade externa.

### 3.1 Escalas de mensuração

Uma abordagem de indicadores múltiplos foi adotada seguida para construir as escalas de mensuração dos conceitos utilizados neste trabalho. Assim, cada conceito foi medido usando vários itens ou variáveis. Além das contribuições teóricas da literatura citada, os autores empregaram as escalas dos trabalhos mencionados abaixo como referência no processo de desenvolvimento das escalas de medida de cada uma das dimensões avaliadas.

#### 3.1.1 Percepção da confiança dos negócios pelos gestores

O primeiro grupo de perguntas refere-se à percepção de confiança nos negócios, que é a

variável dependente final do modelo. Seguindo as contribuições dos autores que analisaram a melhoria da percepção da confiança dos negócios com base em fatores econômicos, emocionais, de mercado e externos, questionou-se a importância das variáveis que explicam esses fatores. Em relação ao fator de confiança dos negócios para melhorias econômicas da empresa, questiona-se: 1) a avaliação da importância do lucro anual da empresa (Y1) seguindo a análise de Eiadat, Kelly, Roche & Eyadat (2008), Leaniz & del Bosque (2016) e Maignan (2001); 2) a avaliação da importância da criação de valor para as partes interessadas (Y2), seguindo as análises de Greening & Turban (2000) e Kansal & Joshi (2014); 3) a avaliação da importância da rentabilidade financeira da empresa (Y3), seguindo as análises de González-Padrón, Hult & Ferrell (2016), Greening & Turban (2000) e Kansal & Joshi (2014). Para o fator de melhoria da confiança nos negócios por meio de um fator emocional, questiona-se a importância do sentimento de confiança em relação à empresa (Y4) (González-Padrón, Hult & Ferrell, 2016; Leaniz & del Bosque, 2016). Além disso, existem fatores relacionados ao mercado. Com relação a esse fator, questiona-se a valoração da participação de mercado (Y5) e a percepção que se tem sobre a avaliação que os clientes dão à empresa (Y6).

(Fineman & Clarke, 1996; Miao, Cai & Xu, 2012). \*\*Por fim, existem fatores externos que, por meio da RSC, podem melhorar e isso afeta a confiança nos negócios. Entre eles, os trabalhos de Bigné, Andreu, Chumpitaz & Swaen (2005), Jennings & Zandbergen (1995), Maignan (2001), relacionados ao ambiente, que é a variável para a qual foi solicitado (Y7).

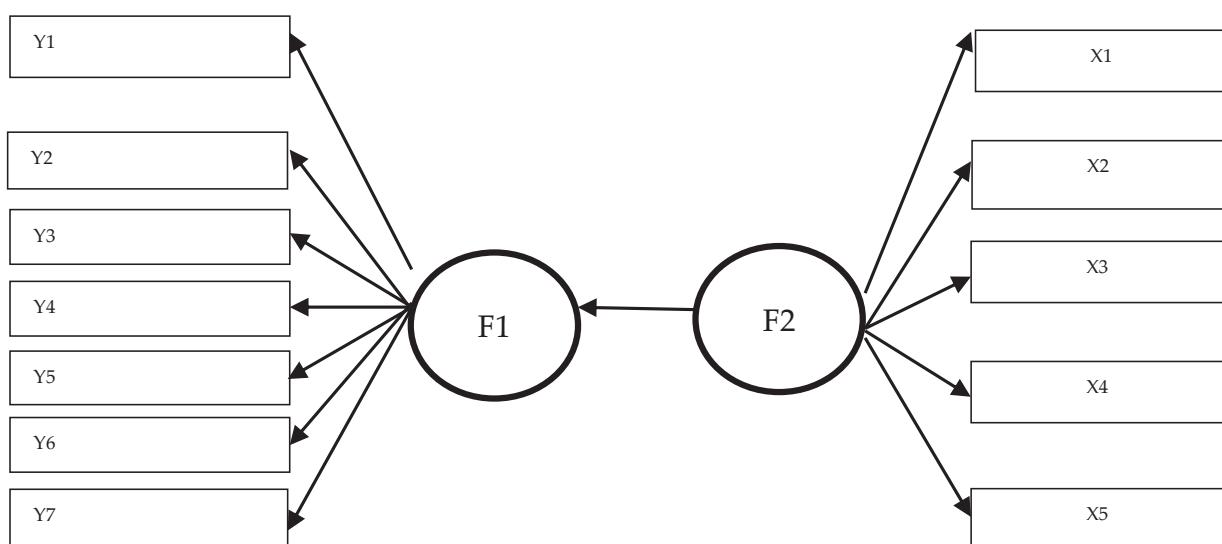
### 3.1.2 Percepção da implicação dos trabalhadores nas ações de RSC

O segundo grupo de perguntas refere-se ao envolvimento dos trabalhadores nas ações de RSC. Com base no estudo de Becker-Olsen, Cudmore e Hill (2006) sobre as vantagens do capital humano resultantes do envolvimento de trabalhadores na RSC, questionou-se a importância de envolver funcionários em programas de RSC seguindo recomendações de estudos anteriores. As variáveis utilizadas são: a) a avaliação de programas de RSC que envolvem funcionários (X1) (Bauman e Skitka, 2012; Ghafoor e Islam (2015)); b) avaliação do ambiente de trabalho do banco (X2) (Crites, Fabrigar & Petty, 1994; Ghafoor & Islam, 2015); c) como a preocupação do banco com seus funcionários é considerada (X3) (Ashforth & Mael, 1989; Du, Bhattacharya & Shen, 2010; Hogg & Terry (2000); Rupp, 2011);

d) como se avalia o nível de investimento nos programas de RSC que o banco realiza em seus funcionários (X4) (Eberle, Berens & Li, 2013; Sen & Bhattacharya, 2001); e) como a participação dos funcionários é considerada nos programas de RSC do banco (X5) (Bauman & Skitka, 2012; Ghafoor & Islam, 2015).

#### 3.1.2 Estimativa do modelo de mensuração

Com o objetivo de contrastar nossa hipótese, utilizou-se um modelo SEM (Modelagem de Equações Estruturais). O SEM inclui o cálculo dos efeitos diretos, indiretos e totais, decorrentes da metodologia de análise de caminhos, mas oferece muito mais. Sua característica mais proeminente é a capacidade de lidar com variáveis latentes, ou seja, quantidades não observáveis, como variáveis de score verdadeiro ou fatores subjacentes às variáveis observadas (Nachtigall, KroehneFunke & Steyer, 2003). Os Modelos de Equações Estruturais, portanto, consistem em um modelo estrutural que representa a relação entre as variáveis latentes de interesse e em modelos de mensuração que representam a relação entre as variáveis latentes e seus indicadores manifestos ou observáveis, sendo, portanto, perfeitamente adaptado ao modelo proposto neste estudo.



**Figura 2.** Modelo SEM entre percepção do envolvimento dos funcionários na RSC e percepção da confiança nos negócios 4 Resultados

As escalas propostas passaram por avaliação. Para isso, os autores realizaram análises de componentes principais (PCA), análises fatoriais exploratórias (AFE) e análises fatoriais confirmatórias (AFC) usando modelagem de equações estruturais. O software estatístico funcionário foi o IBM/SPSS versão 24 para Windows e EQS versão 6.1 para Windows. Posteriormente, os autores utilizaram a técnica estatística de modelagem de equações estruturais para testar o modelo proposto. Esse

método permite testar modelos complexos de relações entre variáveis, considerando todas elas simultaneamente. A Tabela 6 mostra a média e o desvio padrão de cada um dos itens funcionários. A Tabela 6 mostra as correlações entre as variáveis, dando uma primeira ideia da relação entre média e o desvio padrão de cada um dos itens empregados. A Tabela 7 mostra as correlações entre as variáveis, fornecendo uma ideia inicial dos relacionamentos entre elas.

**Tabela 6**  
**Variáveis descritivas analisadas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
Y1	112	2,00	5,00	4,33	0,848
Y2	112	2,00	5,00	4,30	0,893
Y3	112	3,00	5,00	4,26	0,815
Y4	112	2,00	5,00	4,48	0,657
Y5	112	1,00	5,00	4,22	0,884
Y6	112	2,00	5,00	4,13	0,985
Y7	112	2,00	5,00	3,91	1,067
X1	112	1,00	4,00	3,09	0,612
X2	112	2,00	5,00	3,53	0,737
X3	112	2,00	4,00	3,33	0,540
X4	112	2,00	5,00	3,09	0,612
X5	112	2,00	5,00	3,20	0,657

**Tabela 7**  
**Correlações**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	X1	X2	X3	X4	X5
Y1	1											
Y2	,719**	1										
Y3	,845**	,772**	1									
Y4	,650**	,656**	,666**	1								
Y5	,821**	,709**	,769**	,684**	1							
Y6	,785**	,672**	,759**	,657**	,752**	1						
Y7	,766**	,716**	,713**	,737**	,831**	,835**	1					
X1	,312**	,029	,218**	-,046	,129	,241*	,047	1				
X2	-,114	-,323**	-,109	-,547**	-,270*	-,254*	-,453**	,541**	1			
X3	-,232**	-,417**	-,233*	-,374**	-,415**	-,232*	-,435**	,487**	,620**	1		
X4	,145	,116	,156	-,024	0,067	,148	-,039	,459**	,417**	,555**	1	
X5	,088	-,121	,011	-,055	-,0,039	-,059	-,151	,487**	,380**	,538**	,571**	1

O teste de fator único de Harman foi usado para verificar se não havia viés de método comum (CMB). Para isso, os itens da escala são restritos a apenas um. Se todas as variáveis pesarem um único fator ou qualquer fator explicar a maior parte da variação, o CMB seria um problema. A importância desse método foi demonstrada na literatura (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). As análises fatoriais exploratórias realizadas são mostradas nas Tabelas 8 e 9. Dois fatores foram gerados usando a regra autovalores  $> 1$ . Cada um deles explica 36,6% e 30,18% da variância dos dados. Os autores concluem que os resultados não são afetados pelo CMB porque não há um fator único e o primeiro fator também não representa a maior parte da variação dos dados. Além disso, a análise refletiu concordância entre a composição das escalas e as premissas iniciais. Em outras palavras, revelou a existência de dois fatores medidos pelos itens sugeridos na análise teórica explicada anteriormente.

**Tabela 8**  
**Variância dos fatores**

Fatores	Variância explicada
1	36,674
2	30,184

**Tabela 9**  
**Matriz de componentes rotacionada**

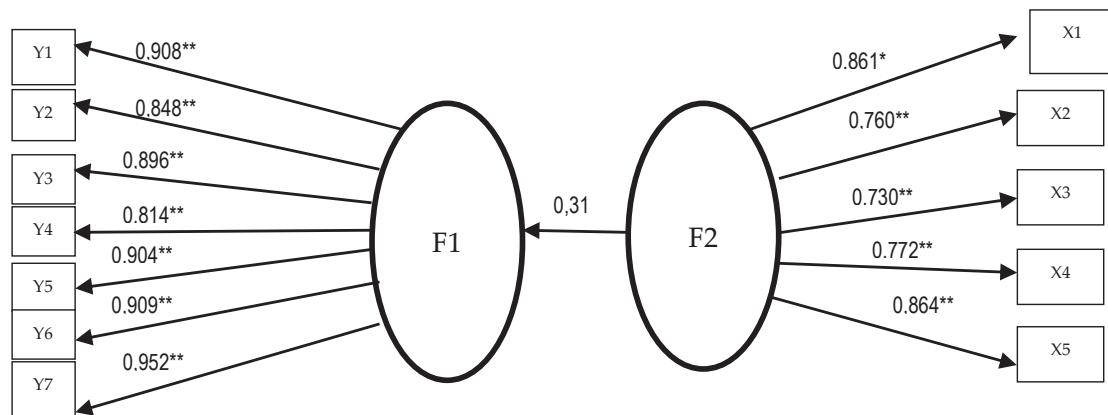
	Fator 1	Fator 2
Y1	0,878	0,1
Y2	0,876	0,08
Y3	0,876	-0,228
Y4	0,871	0,018
Y5	0,854	-0,127
Y6	0,839	-0,11
Y7	0,828	-0,216
X1	-0,315	0,845
X2	0,171	0,814
X3	-0,333	0,732
X4	0,126	0,684
X5	-0,049	0,665

Posteriormente, os autores utilizaram a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para realizar uma análise fatorial confirmatória no modelo proposto. Além disso, para a estimativa, empregou-se o método Robust Maximum Likelihood (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt & Thiele, 2017). Esse procedimento permitiu que o modelo de ajuste global proposto em várias estatísticas corrigidas assumisse a não normalidade. Além disso, os autores desenvolveram um modelo de regressão em que o fator 2 (percepção do envolvimento dos funcionários) é o determinante, enquanto o fator 2 (percepção da confiança nos negócios) é a variável prevista. A Figura 2 mostra o modelo sugerido seguindo o método SEM.

A Tabela 10 mostra a estatística que explica a adequação das escalas propostas do modelo. A Figura 3 apresenta os resultados finais do modelo, incluindo os pesos fatoriais dos itens sobre seus respectivos fatores, bem como os coeficientes do modelo causal do Fator 2 sobre o Fator 1.

**Tabela 10**  
**Resumo de qualidade de ajuste para método robusto**

Qui-quadrado em escala Satorra-Bentler	60,59	Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0,921
Graus de liberdade	53	Índice de ajuste de Bollen (IFI)	0,922
Valor P	0,136	Índice de ajuste do McDonald (MFI)	0,926
Índice de Ajuste Normado de Bentler-Bonett	0,893	Erro quadrático médio de aproximação da raiz (RMSEA)	0,046
Índice de Ajuste Não Normado de Bentler- Bonett	0,902	Intervalo de confiança de 90% da RMSEA	(-0,01, 0,14)



**Figura 3.** Modelo SEM entre percepção do envolvimento dos funcionários na RSC e percepção da confiança nos negócios.  
Obs.: +p < 0,1; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

## 4 Discussão

Os resultados do Modelo Robusto (sem assumir a normalidade das variáveis) mostram que o modelo SEM apresenta bom ajuste quando (Hu & Bentler, 1998):

- o valor de probabilidade para a estatística qui-quadrado Satorra-Bentler é 0,136 maior que 0,05, como ocorre nos resultados exibidos (Tabela 10);
- o índice de Bentler-Bonett ou o índice de ajuste normativo (NFI) e o índice de ajuste comparativo (CFI) devem ser maiores que 0,9 para aceitar o modelo. Se forem maiores que 0,95, o modelo é muito melhor. Nesse caso, consideramos que o modelo é aceitável. Embora o índice de Bentler-Bonett seja menor que 0,9, ele se aproxima desse valor (0,893) e as outras estatísticas atendem à condição (o índice de ajuste normado de Bentler-Bonett é 0,902 e o índice de ajuste comparativo é 0,921);
- erro quadrático médio de aproximação da raiz (RMSEA) deve ser, no mínimo, menor que 0,08; o indicador é melhor se for menor que 0,05. Além disso, o intervalo de confiança do RMSEA deve incluir o zero. Nós satisfazemos todos esses parâmetros (RMSEA é 0,046, menor que 0,08); e
- os pesos fatoriais estão entre 0 e 1. Segundo a literatura, quanto maior o valor, melhor;

mas eles devem ser pelo menos maiores que 0,7. Vários pesquisadores pensam, contudo, que essa regra heurística não deve ser tão rígida. É necessário que os indicadores com cargas muito baixas (ou seja, 0,4) sejam eliminados (Hair et al., 2017). No modelo apresentado, os pesos fatoriais são maiores que 0,7. Portanto, os autores assumem que o modelo é aceitável.

Concluindo, o modelo apresentou significância na análise factorial confirmatória e, portanto, é adequado ao objetivo da investigação. Os resultados nos levam a concluir que os dois fatores selecionados resumem as informações dos itens solicitados na pesquisa. A variável dependente do modelo é o construto de percepção de confiança nos negócios e explica 77,716% das variáveis analisadas no questionário. Além disso, a variável independente é a percepção do envolvimento dos funcionários nas ações de RSC (F2), que explica 60,509% da variância dos itens.

O modelo causal comprovou a influência da percepção do envolvimento dos funcionários nas ações de responsabilidade social dos bancos peruanos, melhorando a percepção de confiança nos negócios pelos gestores. A relação encontrada não foi estatisticamente significativa ao nível de  $p < 0,05$ . A hipótese 1 não foi, portanto, validada. A avaliação do envolvimento dos trabalhadores na RSC nos bancos peruanos não influencia significativamente a confiança nos negócios.

Consequentemente, a hipótese H1 não pode ser validada. Ou seja, não se pode validar que os gestores percebam que o envolvimento dos funcionários influencia a melhoria da confiança nos negócios em um país emergente.

## 5 Conclusões e limitações

Um sistema bancário saudável é a chave para a prosperidade sustentada. Nessa mesma linha, o sistema bancário desempenha um papel importante no desenvolvimento econômico (Levine, 2005), porque sua segurança e solidez criam vários benefícios externos à sociedade (Lizarzaburu & del Brío, 2015).

A confiança nos negócios nas empresas bancárias peruanas é importante por causa de seu impacto não apenas na lucratividade e no cumprimento dos indicadores regulatórios (Lizarzaburu & del Brío, 2016), mas também porque contribui para manter esses indicadores nas faixas exigidas pelos órgãos reguladores, considerando como base as capturas e colocações. Por serem “mais saudáveis”, no fim, têm um impacto positivo nas diferentes variáveis que mensuram a percepção de confiança nos negócios usada neste capítulo: benefício, valor, rentabilidade, participação no mercado, avaliação de clientes e cuidado ambiental.

A Associação de Bancos do Peru (ASBANC)<sup>1</sup> e a revista internacional especializada América Economía indicaram em seu relatório de 16 de janeiro de 2017, edição 226, ano 7, que a reputação é “chave” para consolidar os resultados dos bancos no Peru<sup>2</sup>. Da mesma forma, a reputação corporativa tem um impacto positivo na confiança nos negócios, alinhada aos produtos que a instituição financeira exige e oferece para o desenvolvimento de suas operações (colocações, depósitos e serviços), gera melhores resultados financeiros e alcança sua comunidade. Com reputação adequada, é possível obter maior confiança dos grupos de interesse mais representativos (colaboradores, clientes e fornecedores), que, no fim das contas, medem seu investimento de acordo com o risco e o retorno obtido ao longo de um período.

Segundo a linha de Carroll (1979), vários pesquisadores (Aupperle, Carroll & Hatfield,

1985; Clarkson, 1995; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991) argumentam que a consideração estratégica da RSC envolve assumir as obrigações da empresa com a sociedade nas categorias econômica, jurídica, ética e discricionária do desenvolvimento de negócios e, mesmo para alguns autores, deve fazer parte da missão, visão e valores da empresa (Freeman, 1984; Gupta, 2002). É nessa concepção que a RSC começará a exercer efeitos internos positivos sobre a empresa que também serão externos quando os impactos sociais das ações operacionais da RSC se tornarem visíveis (Carroll, 1979; Gupta, 2002; Windsor, 2001). Para o caso bancário, a consideração estratégica da RSC deve estar alinhada com os produtos e serviços oferecidos pelos bancos (como colocações e captação de recursos e gestão eficiente destes) que atrairiam e gerariam maior confiança nos negócios.

A consideração estratégica da RSC precisa da participação dos funcionários, pois eles desempenham um papel fundamental para seu crescimento e sustentabilidade ao longo do tempo. Para isso, é necessária uma satisfação no trabalho que traga um melhor *desempenho*, maior lucro para a organização, maior produtividade etc. (Ghafoor & Islam, 2015). A atitude dos funcionários melhora quando a empresa se compromete com as ações de responsabilidade social das empresas (Bhattacharya, Sen & Korshun, 2008; Du, Bhattacharya & Shen, 2010). No caso dos bancos peruanos, porém, não foi possível validar que o envolvimento dos funcionários com a RSC tenha uma influência positiva na percepção dos gestores sobre a confiança nos negócios.

A teoria da identidade social explica que as pessoas desejam obter uma identidade social positiva (Aberson, Healy & Romero, 2000). Por esse motivo, gostam de se identificar com organizações cuja imagem seja percebida como prestigiosa ou cuja identidade aumente sua autoestima e satisfaça sua necessidade de autoaperfeiçoamento (Ashforth & Mael, 1989). Por esse motivo, esperávamos encontrar uma relação entre o comprometimento dos funcionários nas ações de RSC e uma melhor reputação da empresa do ponto de vista dos gestores. Como foi discutido na introdução deste artigo,

supusemos que o relacionamento incentivasse um maior envolvimento dos funcionários com a RSC ao longo do tempo. Com base nos dados de percepção dos gestores, no entanto, esse relacionamento não encontra base nos bancos peruanos. Em países emergentes como o Peru, a implementação da RSC está em um estado incipiente, talvez os gestores ainda pensem que os funcionários entendam o envolvimento como um ônus adicional para o trabalho e, portanto, percebam que, em vez de ajudar, o envolvimento deles impede o êxito da RSC. Em resumo, embora a literatura nos países desenvolvidos enfatize a necessidade de os trabalhadores se envolverem para a obtenção de vantagens resultantes de ações de responsabilidade social, nos países emergentes, diferentemente dos países desenvolvidos, os gestores ainda não estão cientes da necessidade de envolver os trabalhadores ou têm uma opinião bem fundamentada de que o sucesso da RSC dependerá de suas próprias ações e não do restante dos funcionários, que não estão dispostos a ajudar e, em todo caso, dificultam o processo.

Obviamente, estamos cientes das limitações que o trabalho apresenta e das futuras melhorias que podem ser feitas. Para medir a percepção do envolvimento dos funcionários e da confiança nos negócios, utilizaram-se escalas de percepções mensuradas de 1 a 5. Outros artigos usaram o mesmo procedimento. Mas isso não é motivo para reconhecer que as conclusões poderiam ser melhoradas ou acreditadas se medidas objetivas fossem usadas.

O estudo leva em consideração um questionário e isso inclui a avaliação de percepções, o que pode criar um ponto de vista subjetivo, relacionado à experiência e opiniões pessoais, crenças e humor das pessoas que responderam ao questionário.

Esperamos que tudo isso não prejudique uma investigação que, do ponto de vista da pesquisa acadêmica, seja nova, porque analisa como a RSC, que ainda está em uma fase incipiente de aplicação em um país em desenvolvimento como o Peru, e possibilita melhorar a confiança nos negócios no setor bancário. A partir da perspectiva dos negócios, este trabalho faz uma contribuição fundamental, fornecendo razões para os bancos

acreditarem definitivamente que a integração da RSC na estratégia de negócios lhes permite melhorar a confiança nos negócios.

## Notas

- 1 <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-226.pdf>
- 2 <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/asbanc-la-reputacion-es-clave-para-consolidar-resultados-de-los-bancos-en-el>

## Referências

- Aberson, C. L., Healy, M., & Romero, V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 4*(2), 157-173. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0402\\_04](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0402_04)
- Aguilera, R. V., Rupp, D.E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review, 32*(2). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.567842>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1). <https://doi.org/10.2307/258189>
- Aupperle, K. E., Carroll, A.B. & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal, 28*(2). <https://doi.org/10.5465/256210>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior, 32*, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research, 59*(1), 46-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.01.001>

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 10. <https://ssrn.com/abstract=2333549>

Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. & Swaen, V. (2005). Perception of corporate social responsibility: A cross-cultural analysis. *Universia Business Review*, 5, 14-27.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4). <https://doi.org/10.2307/257850>

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and assessing corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1) <https://doi.org/10.2307/258888>

Crites Jr., S. L., Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6), 619-634. <https://doi.org/10.1177/0146167294206001>

Decker, O.S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728. <https://doi.org/10.1108/02686900410543840>

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Shen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Review*, 12(1). 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>

Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731-746. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>

Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., & Eyadat, H. (2008). Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. *Journal of World Business*, 43(2), 131-145. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.012>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Fatma, M., & Rahman, Z. (2015). Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda. *Management Research Review*, 38(2), 195-216. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0223>

Fineman, S., & Clarke, K. (1996). Green stakeholders: Industry interpretations and response. *Journal of Management Studies*, 33(6), 715-730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00169.x>

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder's approach*. Boston: Pitman.

Ghafoor, A. A., & Islam, M. (2015). Relationship between satisfaction, attitude, and performance: A case study of MCB Bank Ltd. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 7, 11-18.

Godos-Díez, J. L., & Fernández-Gago, R. (2011). How is the socially responsible management perceived by senior managers of companies in Spain? *Universia Business Review*, 29(29) 32-49.

González-Padrón, T. L., Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (2016). A stakeholder marketing approach to sustainable business. *Review of Marketing Research*, 13, 61-101. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520160000013012>

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive

advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>

Gupta, S. (2002). *Strategic dimensions of corporate image*: Corporate ability and corporate social responsibility as sources of competitive advantage via differentiation. Philadelphia: Temple University.

Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., & Thiele, K. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academic Marketing Science*, 45(5), 616-632. <https://doi.org/doi/10.1007/s11747-017-0517-x>

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4). <https://doi.org/doi/10.2307/258963>

Hogg, M.A., & Terry, D.I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1). <https://doi.org/doi/10.2307/259266>

Hu, L., & Bentler, P. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>

Jennings, P. D., & Zandbergen, P.A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280034>

Kansal, M., & Joshi, M. (2014). Perceptions of investors and stockbrokers on corporate social responsibility: a stakeholder perspective from India. *Knowledge and Process Management*, 21(3). <https://doi.org/10.1002/kpm.1449>

King, R.G., & Levine, R. (1993). Finance and growth, Schumpeter might be right. *Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 717–737. <https://doi.org/10.2307/2118406>

Leaniz, P. M. G., & del Bosque, I. R. (2016). Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty. *Corporate Reputation Review*, 19(2), 166-178. <https://doi.org/10.1057/crr.2016>.

Levine, R., (2005). Finance and growth: Theory and evidence. In: P. Aghion, & S. N. Durlauf (Eds.), *Handbook of Economic Growth* (Chapter 12, 865-934).

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estatística aplicada a los negocios y a la economía* (15 ed.). México: McGraw Hill.

Lizarzaburu, E., & del Brío, J. (2015). Corporate social responsibility and corporate reputation in the financial sector of developing countries. *Spirituality and Creativity in Management World Congress*, ESADE, Barcelona. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1808.8480>

Lizarzaburu, E., & del Brío, J. (2016). Evolution of the Peruvian financial system and its reputation under the Merco index. Period: 2010-2014. *Suma de Negocios*, 7(6), 94-112. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.06.001>

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>

Marín, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78. DOI: 10.1007/s10551-008-0640-9

Matute-Vallejo, J., Bravo, R., & Pina, J.M. (2010). The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behaviour: Evidence from the financial sector.

*Corporate, Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 317-331. <https://doi.org/10.1002/csr.247>

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1). <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

Miao, Z., Cai, S., & Xu, D. (2012). Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 18-27. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.030>

Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. (2003): (Why) should we use SEM? Pros and Cons of Structural Equation Modeling. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 1-22. <http://www.mpr-online.de>

Nielinger, O. (2003). Wirtschaft und nichtregierungsorganisationen: Eine Liaison mit Zukunft. Nord-Süd aktuell. 17(1), 11.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188. <https://doi.org/10.1177/001979399404700202>

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43(3), 296-319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>

Porter, M.E., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 1-13.

Prior, F., & Argandoña, A. (2008). Best practices in credit accessibility and corporate social responsibility in financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 87, 251-265.

Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers perceived socially.

*Management Decision*, 41(9), 822-831. <https://doi.org/10.1108/00251740310488999>.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>

Ruiz, B., Esteban, A., & Gutiérrez, S. (2014). Reputación bancaria durante la crisis económica. comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente. *Universia Business Review*, (43), 16-34.

Rupp, E. D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94. <https://doi.org/10.1177/2041386610376255>

Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159-175. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9841-x>

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243 <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>

Simon, H. (2009). The crisis and customer behavior: Eight quick solutions. *Journal of Customer Behavior*, 8(2), 177-186. <https://doi.org/10.1362/147539209X459796>

Truscott, R. A., Bartlett, J. L., & Tywoniak, S. A. (2009). The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.05.001>

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-36. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07)



Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review, 10*(4). <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4279099>.

Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis, 9*(3), 225-256.

Wittenberg, J., Harmon, J., Russel, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some world's best companies. *Human Resource Planning, 30*(1), 10-20.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review, 16*(4), 691-718. <https://doi.org/10.2307/258977>

**Autores:**

**1.Edmundo Lizarzaburu Bolaños**, Doutor em Administração, Universidade ESAN, Faculdade de Administração e Finanças, Lima, Peru. E-mail: elizarzaburub@gmail.com

ORCID

ID 0000-0002-8862-5624

**2.Jesus del Brio**, Doutor em Administração, Universidade de Oviedo, Gijón, Espanha.

E-mail: delbrio@uniovi.es

ORCID

ID 0000-0003-3460-4876

**Contribuição dos autores**

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