

O PAPEL DA LIDERANÇA INSPIRADORA E ORIENTAÇÃO PARA O VALOR NA IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NA IMAGEM E APELO EMOCIONAL DAS GRANDES EMPRESAS.

CLÁUDIO MARCIO DE ALMEIDA
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

EMERSON WAGNER MAINARDES
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Esta pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq/Brasil), projeto 307202/2021-6, pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES/Brasil), projetos 2022-687ZR (644/2022) e 2022-31G9Q (1010/2022), pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT/Portugal) por meio do NECE (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais), projeto UID/GES/04630/2020, e pelo IFTS (Instituto Fucape de Tecnologias Sociais), projeto 2024-2027.

O PAPEL DA LIDERANÇA INSPIRADORA E ORIENTAÇÃO PARA O VALOR NA IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NA IMAGEM E APELO EMOCIONAL DAS GRANDES EMPRESAS.

1. INTRODUÇÃO

A ocorrência de eventos com impactos sociais negativos relacionados às atividades empresariais, como escândalos corporativos, conduta ética, assédios, fraudes contábeis e tragédias ambientais (Lindgreen & Swaen, 2010; Rocha & d'Angelo, 2023), impacta negativamente os interesses de vários *stakeholders* e podem ser caracterizados como irresponsabilidade social corporativa (IRSC) (Iborra & Riera, 2023). Devido à tímida atenção que a literatura sobre IRSC tem recebido, compreendê-la é desafiador, especialmente no que diz respeito às grandes empresas, que impactam significativamente seus ambientes de atuação (Kang & Matsuoka, 2023). Quanto aos empregados, há restrito conhecimento das suas percepções sobre a IRSC em suas empresas (Kim & Rim, 2023). A liderança imediata inspiradora e a orientação para o valor, por exemplo, ainda não foram concomitantemente consideradas no contexto da IRSC. Já a imagem corporativa e o apelo emocional, quando abordadas na literatura, são de forma fragmentada ou fora do contexto da IRSC (Swaen et al., 2021). Assim, analisar a relação entre as percepções da liderança imediata inspiradora, orientação para o valor, IRSC, imagem corporativa e apelo emocional, constitui-se em uma lacuna de pesquisa.

Assim, esse estudo objetivou: analisar a influência da liderança inspiradora na orientação para o valor; verificar se a liderança inspiradora e a orientação para o valor influenciam a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, bem como a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade; investigar se ambas as dimensões da IRSC afetam a imagem corporativa e o apelo emocional.

Apesar do crescente interesse, a literatura tem se concentrado em questões diferentes das abordadas nesta pesquisa. Há estudos sobre o comportamento dos consumidores diante de eventos de IRSC, o papel da alta liderança como precursora da IRSC, as consequências das ações socialmente irresponsáveis dentro da organização e a preocupação com os impactos decorrentes desses eventos (Iborra & Riera, 2023; Kang & Matsuoka, 2023). Isso justifica teoricamente esse estudo, pois há uma oportunidade em propor um modelo de relações inédito sobre a IRSC, que leve em consideração a liderança imediata inspiradora e a orientação para o valor como antecedentes para evitar eventos de IRSC. Adicionalmente, a imagem corporativa e o apelo emocional são incluídos no modelo como efeitos consequentes da IRSC.

Assim, são propostas novas relações entre esses construtos, o que demonstra a originalidade do modelo, dado que a liderança imediata inspiradora e a orientação para o valor ainda não foram testadas no contexto da IRSC, sendo tratadas de forma isolada na literatura (Kang & Matsuoka, 2023; Mitchell & Boyle, 2019; Swaen et al., 2021). Também, traz-se um conhecimento inédito ao incluir, além da imagem corporativa como efeito consequente da IRSC, o apelo emocional. Este último por desencadear respostas de diversas intensidades, destaca-se como uma das variáveis mais relevantes da reputação corporativa (Apéria et al., 2004; Fombrun et al., 2000).

Como justificativa prática, esse estudo pode subsidiar novas estratégias pelas lideranças, profissionais que atuam com gestão de pessoas e marketing das grandes corporações. Essas estratégias poderão melhorar a comunicação interna e externa, aumentar o engajamento dos empregados, redirecionar os investimentos e propor novas ações para evitar que os eventos de IRSC ocorram. Assim, além de redução do risco da ocorrência de novos eventos, as empresas podem se beneficiar na obtenção de vantagem competitiva, na medida em que as necessidades sociais são atendidas e os elevados custos de reparação são evitados (Abbasi et al., 2024).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura vem debatendo sobre os conceitos de IRSC, mas ainda de forma mais modesta do que a RSC (Lin-Hi & Müller, 2013). Neste estudo, o conceito de IRSC de Chiu e Sharfman (2018) foi adotado, o qual define a IRSC como ações ou atividades das empresas que resultam em danos negativos aos interesses de curto, médio ou longo prazo de uma ampla variedade de *stakeholders*, independentemente de serem intencionais ou não intencionais.

Em grandes empresas, a gestão de eventos relacionados à IRSC é complexa, pois os interesses dos *stakeholders* são distintos. (Abbasi et al., 2024; Lange & Washburn, 2012). Outro aspecto relevante a ser considerado é que apesar da coexistência entre ações socialmente responsáveis e IRSC, sua análise ocorre em construtos distintos. Muitas vezes, as ações positivas são percebidas apenas como medidas para minimizar danos causados por eventos de IRSC ou compensatórias para atenuar o impacto negativo que as atividades empresariais causam ao ambiente em que atuam (Jain & Zaman, 2020; Swaen et al., 2021).

2.1 Liderança inspiradora

No contexto empresarial, a liderança exerce um papel relevante, pois os líderes detêm poder para influenciar e moldar a vida das pessoas, tanto para os empregados quanto para os demais *stakeholders* (Bennis, 2007). Nessa temática, a liderança inspiradora se destaca, pois seu conceito se baseia em mensurar a habilidade do líder de comunicar a visão da empresa de forma genuína, gerando inspiração, motivação e relevância. Isso resulta em reações afetivas positivas, aumentando a energia, o foco e a determinação das equipes para alcançar os objetivos estabelecidos, principalmente na proposição de valor (Mitchell & Boyle, 2019).

O líder inspirador é reconhecido por manter contato próximo com seus subordinados, inspirando e influenciando o comportamento dos empregados (Joshi et al., 2009). Em casos de IRSC, o líder inspirador é fundamental, pois tem a capacidade de mapear adequadamente as expectativas dos principais *stakeholders* da organização e implementar ações necessárias orientadas para o valor, e que atendam as expectativas dos empregados, fornecedores, meio ambiente e comunidades (Kim et al., 2014; Mitchell & Boyle, 2019).

2.2 Orientação para o valor

A orientação para o valor reflete um dos principais desdobramentos estratégicos para garantir o desempenho esperado pelas organizações (Mazzarolo et al., 2021). Ele visa capturar em que medida a empresa se dedica ao nível de produtividade, ao alto valor proposto aos *stakeholders* e aos custos dos serviços ou produtos ofertados (Oliveira & Roth, 2012). Essa abordagem busca maximizar a oferta de valor para clientes e *stakeholders* (Jia et al., 2019).

O valor proposto pelas organizações e desdobrado por meio da liderança inspiradora pode impulsionar os resultados positivos e o apreço pela empresa (Mainardes & Santos, 2023). Assim, o sucesso para o desdobramento da estratégia de orientação para o valor pode depender da liderança inspiradora em todos os níveis organizacionais (Jain & Zaman, 2020; Oliveira & Roth, 2012). Portanto, tendo em vista que a liderança inspiradora desempenha um papel relevante no desdobramento e implementação das estratégias organizacionais, é possível supor que ela exerça uma influência significativa na adoção de práticas destinadas a promover uma cultura orientada para o valor. Dessa forma, é proposta a seguinte hipótese:

H1: A liderança inspiradora influencia positivamente a orientação estratégica para propor valor aos *stakeholders*.

2.3 IRSC – Empregados e fornecedores

Esse construto visa mensurar se a maneira como a organização trata seus empregados e fornecedores é considerada como socialmente irresponsável (Swaen et al., 2021). No que diz respeito aos empregados, as preocupações incluem o trabalho sob pressão, a perda de empregos e as jornadas extensas (Wagner et al., 2008). Com relação aos fornecedores, as práticas inadequadas englobam redução de preços, condições laborais inadequadas e pressões por prazos dilatados de pagamento (Swaen et al., 2021).

Nesse contexto, destaca-se a liderança inspiradora, que contribui para promover valor compartilhado com os fornecedores (Joshi et al., 2009), e a valorização do empregado, reduzindo os riscos de ocorrência de eventos de IRSC ou minimizar os efeitos daqueles já ocorridos (Kim & Rim, 2023). Dessa maneira, o sucesso na implementação das estratégias voltadas para promover uma cultura de valorização dos empregados e fornecedores pode estar intimamente relacionada à habilidade e competência da liderança inspiradora, sendo possível formular a seguinte hipótese:

H2: A liderança inspiradora influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores.

As organizações orientadas para o valor influenciam os comportamentos positivos de seus empregados e fornecedores, que se engajam e contribuem para alcançar os resultados almejados, inclusive na mitigação da IRSC (Oliveira & Roth, 2012). Assim, a orientação para propor valor aos *stakeholders* é a base para o desempenho eficaz e sustentável, e atua como uma barreira contra práticas e ações de IRSC (Li et al., 2019). Desse modo é possível sugerir que a orientação estratégica para propor valor aos *stakeholders* tende a estar relacionada ao tratamento ético e respeitoso dispensado aos empregados e fornecedores, evitando a ocorrência de IRSC relacionada a esses públicos. Portanto, pode-se propor a hipótese:

H3: A orientação para o valor influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores.

2.4 IRSC – Meio ambiente e comunidades

A IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidades apresenta uma conexão com os *stakeholders* externos à organização. Essa variável busca capturar as percepções de IRSC com base na forma como a empresa interage com o meio ambiente e as comunidades (Swaen et al., 2021). As atividades relacionadas a IRSC podem surgir tanto das operações regulares (Kang & Matsuoka, 2023), quanto de eventos específicos, como o colapso da barragem de Brumadinho, em Minas Gerais, Brasil (Vasconcelos, 2023).

Nesse cenário, a liderança inspiradora desempenha um papel relevante, uma vez que sua capacidade de implementar estratégias baseadas no respeito e colaboração pode contribuir para a prevenção de prejuízos causados por eventos de IRSC (Chiu & Sharfman, 2018; Rocha & d'Angelo, 2023). Dessa forma, se a liderança imediata inspiradora desempenha um papel fundamental na excelência das operações das organizações, pode-se considerar que existe uma tendência de contribuir na garantia da conformidade das condicionantes ligadas ao meio ambiente e às comunidades, bem como prevenir a ocorrência de eventos relacionados à IRSC. Deste modo, propõe-se que:

H4: A liderança inspiradora influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade.

A orientação para o valor tem se destacado nas estratégias organizacionais, uma vez que o valor percebido é uma variável relevante para o sucesso empresarial e uma alavanca de vantagem competitiva (Mainardes & Santos, 2023; Mazzarolo et al., 2021). Contudo, um sistema de proposição de valor centrado exclusivamente na empresa não se mostra eficaz, considerando a crescente dinamicidade do ambiente externo. Os *stakeholders*, buscam cada vez mais engajamento com as empresas (Kim et al., 2023). Nesse sentido, a orientação para o valor é bem-sucedida quando ultrapassa os limites organizacionais e passa a ser percebida pela sociedade em geral como um benefício que compensa eventuais impactos oriundos da atividade operacional (Kim et al., 2014).

Sendo assim, as ações para propor valor ao meio ambiente e as comunidades estão posicionadas no topo da pirâmide de prioridades das organizações (Li et al., 2019). Embora seja uma abordagem multidimensional, a orientação para o valor, quando efetiva, pode funcionar como um antecedente nas percepções positivas dos *stakeholders* (Jia et al., 2019; Kim et al., 2014; Li et al., 2019). Desse modo, se a implementação de uma cultura voltada para a orientação

para o valor é capaz de contribuir para que a empresa seja percebida de forma positiva e benéfica pelos seus *stakeholders* (Jia et al., 2019; Oliveira & Roth, 2012), então é esperada uma redução nos eventos de IRSC. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

H5: A orientação para o valor influencia negativamente a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade.

2.5 Imagem corporativa

A imagem corporativa é um ativo intangível e abrange diversos atributos ligados à organização, refletindo a percepção geral que os *stakeholders* possuem da empresa sempre que são expostos a algum estímulo (Chen et al., 2021). Assim, esse construto visa capturar a percepção sobre a impressão dos empregados em relação à empresa em que trabalham.

Os comportamentos socialmente irresponsáveis das organizações impactam negativamente a imagem corporativa e reduzem a confiança dos *stakeholders* (Kang & Matsuoka, 2023; Riordan et al., 1997). Esse cenário implica em baixa capacidade de contratação de novos empregados, aumento na rotatividade de pessoal e dificuldades nas relações comerciais (Coldwell et al., 2008; Vasconcelos, 2023). Portanto, diante da possibilidade de a imagem corporativa da empresa ser impactada devido a eventos de IRSC, então é plausível sugerir que a percepção dos empregados e fornecedores em relação à empresa tende a ser afetada de modo negativo. Sendo assim é possível sugerir a seguinte hipótese:

H6: A dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores influencia negativamente a imagem corporativa.

Os eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente e comunidade são absorvidos facilmente pelos *stakeholders* e causam um impacto negativo na imagem corporativa (Chiu & Sharfman, 2018; Kang & Matsuoka, 2023; Swaen et al., 2021). Isso ocorre devido não apenas aos prejuízos causados, mas também à ampla disseminação dessas informações e da reação restritiva da sociedade organizada (Ormiston & Wong, 2013).

Portanto, uma vez que os eventos de IRSC relacionados às dimensões de meio ambiente e comunidades têm a capacidade de impactar os *stakeholders* relacionados a essas dimensões, devido, principalmente, às emoções negativas que são manifestadas, então, é possível supor que a imagem corporativa seja negativamente afetada por atos de IRSC. Sendo assim, é sugere-se a seguinte hipótese:

H7: A dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade influencia negativamente a imagem corporativa.

2.6 Apelo emocional

O apelo emocional, destaca-se como uma das variáveis mais influentes na construção da reputação corporativa (Apéria et al., 2004). O conceito desse construto é fundamentado na percepção dos *stakeholders* de que as empresas são ambientes de trabalho positivos. Nesse estudo, o apelo emocional representa uma dimensão que busca capturar os aspectos emocionais que os empregados têm em relação às empresas onde trabalham (Fombrun et al., 2000).

Em casos de eventos relacionados à IRSC, as emoções dos *stakeholders* em relação às empresas causadoras dos danos podem tornar-se intensamente negativas (Friedman, 2009). Esse impacto negativo não se limita aos clientes e à sociedade em geral, mas pode ser significativo entre os empregados e os fornecedores. Portanto, se a ocorrência de casos de IRSC em organizações de grande porte pode afetar as emoções de empregados e fornecedores em relação à empresa com a qual têm um relacionamento direto, então é plausível sugerir que o apelo emocional desses *stakeholders* em relação a essa empresa seja negativamente impactado por esses eventos de IRSC. Baseado nisso, sugere-se a seguinte hipótese:

H8: A dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores influencia negativamente o apelo emocional dos *stakeholders* em relação às organizações.

A preocupação das grandes organizações em estabelecer uma agenda positiva que aborde os desafios apresentados pelos *stakeholders* externos, é motivada pela pressão exercida

sobre elas para atender às demandas desses grupos (Lin-Hi & Müller, 2013). Essa pressão aumenta quando ocorre algum evento de IRSC relacionado ao meio ambiente e comunidades (Lin-Hi & Müller, 2013; Rocha & d'Angelo, 2023; Swaen et al., 2021; Vasconcelos, 2023).

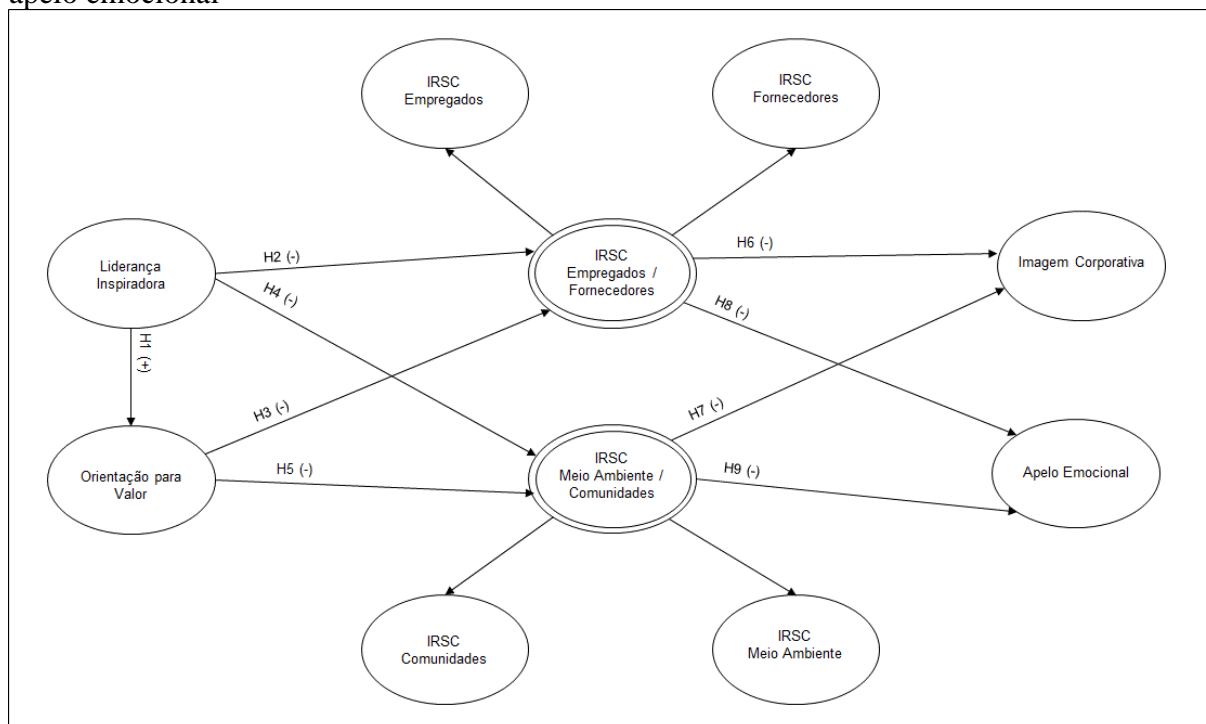
Dessa forma, quando o apelo emocional dos *stakeholders* é impactado de negativamente por um evento de IRSC, as organizações precisam formular respostas também pautadas em elementos emocionais. Diante disso, uma vez que o apelo emocional está ligado a estímulos que provocam emoções positivas ou negativas (Swaen et al., 2021), é plausível sugerir que organizações envolvidas em eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente e comunidades tem efeito negativo nas emoções dos seus stakeholders. Desse modo propõe-se a seguinte hipótese:

H9: A dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade influencia negativamente o apelo emocional dos *stakeholders* em relação às organizações.

2.7 – Modelo proposto

A Figura 1 apresenta o modelo proposto, que incorpora elementos inovadores que antecedem e sucedem os eventos de IRSC, objetivando capturar a percepção dos empregados que atuam em grandes empresas. O modelo foi estruturado considerando os aspectos que antecedem a IRSC e incorpora dois construtos da gestão empresarial: a liderança inspiradora e a orientação para o valor (Chiu & Sharfman, 2018; Mazzarolo et al., 2021). Na sequência foram considerados dois construtos de segunda ordem e representam os aspectos associados aos principais *stakeholders* que interagem com as organizações durante a ocorrência de IRSC (Kang & Matsuoka, 2023).

Por fim, quanto aos construtos que potencialmente são impactados após os eventos de IRSC, foram considerados a imagem corporativa e o apelo emocional (Fombrun et al., 2000; Nguyen & Leblanc, 2001). O modelo propõe que, quanto mais liderança inspiradora e orientação para o valor, menos chance de ocorrência de IRSC, nas dimensões relacionadas aos empregados e fornecedores, e ao meio ambiente e comunidade. Porém, quanto maior a presença de ambas as dimensões da IRSC, maior será a influência negativa na imagem corporativa e apelo emocional



Figural: Modelo proposto.

Nota: IRSC Empregados/Fornecedores e IRSC Meio Ambiente/Comunidades são construtos de segunda ordem. Os demais são construtos de primeira ordem. Fonte: Elaboração própria.

3. MÉTODOS

Foi utilizada uma abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal. O campo de estudo foram as grandes empresas e a população-alvo foi composta por empregados que atuam em empresas com mais de 500 empregados. O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico, por acessibilidade. Para elaboração do questionário, foram utilizados construtos validados por estudos anteriores. O construto da liderança inspiradora foi medido a partir de seis itens baseados na escala de Mitchell e Boyle (2019). Já o construto da orientação para o valor foi mensurado por três itens adaptados de Oliveira e Roth (2012). Os construtos de segunda ordem da IRSC, nas dimensões relacionadas tanto aos empregados e fornecedores quanto ao meio ambiente e comunidade, foram medidos a partir da escala adaptada de Swaen et al. (2021). Para cada dimensão, foram considerados três itens para a IRSC dos empregados, quatro para a IRSC dos fornecedores, dois para a IRSC das comunidades e seis para a IRSC do meio ambiente. A imagem corporativa foi baseada em Nguyen e Leblanc (2001) com três itens e o apelo emocional de Fombrun et al. (2000) com três itens.

O questionário contempla uma breve introdução e uma questão de controle da população: "A empresa na qual você trabalha ou presta serviços tem mais de 500 empregados?". Quem declarou "não" teve suas respostas excluídas da base de dados. Na sequência, foram inseridas 30 afirmações acompanhadas por uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"). Ao final, doze questões sociodemográficas foram inseridas. O questionário foi submetido a duas seções de pré-teste, tendo sido validado e posteriormente divulgado em ambientes *online*. A coleta ocorreu entre os meses de julho a outubro de 2023 e foram obtidas 293 respostas válidas.

Após a coleta dos dados, quanto à caracterização da amostra, observou-se que 61% eram do sexo masculino e 64% tinham idade entre 30 e 40 anos. Possuíam alto nível de educação, com mais de 93% com formação superior. Além disso, 64% com renda pessoal superior a R\$ 10.000. No setor de atuação, mais de 51% trabalhavam em mineração ou siderurgia. No tempo de serviço, 74% tinham até 20 anos de trabalho na empresa. Cerca de 17% atuam em empresas com faturamento entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões, enquanto 41% com faturamento superior a R\$ 10 bilhões. Isso indica que a maioria da amostra era composta por empregados de grandes empresas, o que está coerente com a premissa desta pesquisa. Cerca de 60% trabalham em empresas com capital aberto. O perfil foi de 25% de líderes e 75% de empregados comuns. Cerca de 61% vivenciaram algum evento indesejado relacionado a IRSC, e 82% relataram que suas empresas possuem políticas de ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*) vigentes. Essas características da amostra atenderam ao requisito da população-alvo, e estão alinhadas com relatórios de empresas e sistemas governamentais (por exemplo, Vale, 2024).

Inicialmente, a adequação da amostra foi verificada ao avaliar o *common method variance* (CMV) e o *common method bias* (CMB). Para evitar qualquer viés, seguiu-se os procedimentos (Fuller et al. 2016): utilizados construtos validados em estudos anteriores; os construtos não permitiram respostas socialmente desejáveis; o anonimato dos participantes foi assegurado. Além disso, o teste do fator único de Harman (Fuller et al., 2016), não indicou a presença de CMV. Foram explicados 68,2% da variância total por sete fatores com autovalores superiores a 1, enquanto 27,82% da variância foi atribuída a um único fator.

As análises foram realizadas por modelagem de equações estruturais (SEM) por mínimos quadrados parciais (PLS). Inicialmente, foi realizada a Análise de Componentes Confirmatória (ACC) (Hair et al., 2020). Foram verificadas as cargas fatoriais, a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante dos construtos (Hair et al., 2019). Na sequência, foram analisadas as relações entre os construtos por meio de testes de hipóteses. Os resultados incluíram os efeitos diretos e indiretos das relações entre os construtos de primeira e segunda ordem, das variáveis de controle e da significância das relações. Além disso, foi verificado o ajuste do modelo pelo coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2),

o tamanho do efeito (f^2), a potência do efeito (q^2) e a multicolinearidade (VIF) dos indicadores e construtos (Hair et al., 2019). Para validar os construtos de segunda ordem, seguiu-se a abordagem de indicadores repetidos (Sarstedt et al., 2019) avaliando as cargas fatoriais, a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante desses construtos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Validação do modelo de mensuração

Inicialmente foi realizada a ACC para verificar se um indicador explica adequadamente o construto ao qual pertence (Hair et al., 2019). Nessa análise, os indicadores CSiR_F1, CSiR_M4, CSiR_M5 e CSiR_M6 apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,708 e foram removidos do modelo. Já a variável INL2 foi excluída devido à multicolinearidade (VIF). Os demais indicadores apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, variando de 0,748 a 0,935. Na sequência, foram analisadas a consistência interna por meio do alfa de Cronbach ($C.\alpha$), da correlação de Spearman (ρ_a) e da confiabilidade composta (CC). Para esses 3 indicadores, os valores devem variar entre 0,70 e 0,95. A validade convergente foi avaliada por meio da variância média extraída (AVE), cujo valor obtido não deve ser menor do que 0,5 (Hair et al., 2019). Com isso, os resultados apresentados na Tabela 1 permitem constatar que o modelo possui consistência interna e validade convergente adequadas.

TABELA 1: INDICADORES DE CONSISTÊNCIA INTERNA E VALIDADE CONVERGENTE

Construtos	Indicadores	Carga Fatorial
Liderança Inspiradora (INL) $C.\alpha$:0,925 ρ_a :0,925 CC:0,943 AVE:0,77	INL1-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me encoraja a expressar minhas ideias e opiniões.	0,87
	INL2-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos entusiasma com suas visões do que podemos realizar se trabalharmos juntos como uma equipe.	Excluída
	INL3-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato deixa todos entusiasmados com as atribuições da equipe.	0,89
	INL4-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato me transmite os valores da empresa.	0,83
	INL5-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato é uma inspiração para mim.	0,90
	INL6-Na empresa em que trabalho, o meu líder imediato nos faz acreditar que podemos superar qualquer coisa se trabalharmos juntos em equipe.	0,89
Orientação para o Valor (VO) $C.\alpha$:0,753 ρ_a :0,766 CC:0,858 AVE:0,67	VO1-Um dos principais objetivos gerenciais na empresa em que trabalho é oferecer produtos/serviços de alto valor para os clientes e para a sociedade.	0,78
	VO2-Na empresa em que trabalho, temos programas para eliminar as atividades que não agregam valor para os nossos clientes e para a sociedade em geral.	0,78
	VO3-Na empresa em que trabalho, o valor para os nossos clientes e para a sociedade é criado por meio de uma combinação de fatores como: inovação, pesquisa, projetos, pessoas, qualidade e gerenciamento de custos.	0,87
IRSC Empregados (CSiR_E) $C.\alpha$:0,703 ρ_a :0,702 CC:0,835 AVE:0,63	CSiR_E1-A empresa em que trabalho coloca seus funcionários sob forte pressão (por exemplo, ritmo de trabalho intenso ou horários difíceis).	0,75
	CSiR_E2-A empresa em que trabalho contribui para a perda de empregos por meio da automação e otimização de processos.	0,81
	CSiR_E3-A empresa em que trabalho contribui para perda de empregos ao eliminar concorrentes de menor porte.	0,82
IRSC Fornecedores (CSiR_F) $C.\alpha$:0,732 ρ_a :0,737 CC:0,847 AVE:0,65	CSiR_F1-A empresa em que trabalho pressiona para baixo os preços dos fornecedores.	Excluída
	CSiR_F2-A empresa em que trabalho contribui para a deterioração das condições de trabalho entre seus fornecedores.	0,82
	CSiR_F3-A empresa em que trabalho não assume um compromisso de longo prazo com seus fornecedores.	0,77
	CSiR_F4-A empresa em que trabalho impõe prazos excessivos de pagamento aos fornecedores.	0,81
IRSC Comunidades (CSiR_C) $C.\alpha$:0,653 ρ_a :0,667 CC:0,851 AVE:0,74	CSiR_C1-A empresa em que trabalho promove fornecedores não locais enquanto existem alternativas locais.	0,83
	CSiR_C2-A empresa em que trabalho enfraquece as pequenas empresas locais.	0,89

IRSC Meio Ambiente (CSiR_M) C.α:0,843 Rho_A:0,855 CC:0,907 AVE:0,77	CSiR_M1-A empresa em que trabalho contribui significativamente para a poluição ambiental.	0,88
	CSiR_M2-A empresa em que trabalho vende produtos/serviços cuja produção de tais produtos/serviços prejudica o meio ambiente.	0,91
	CSiR_M3-A empresa em que trabalho gera quantidades significativas de resíduos.	0,83
	CSiR_M4-A empresa em que trabalho utiliza fornecedores nacionais e/ou internacionais sem se preocupar com a poluição que esses fornecedores geram.	Excluída
	CSiR_M5-A empresa em que trabalho consome muita energia para manter suas operações.	Excluída
	CSiR_M6-A empresa em que trabalho utiliza materiais desnecessários (incluindo plástico).	Excluída
Imagem Corporativa (IMA) C.α:0,766 Rho_A:0,771 CC:0,864 AVE:0,68	IMA1-Sempre tive uma boa impressão da empresa em que trabalho.	0,80
	IMA2-A empresa em que trabalho tem uma boa imagem nas regiões em que atua.	0,86
	IMA3-A empresa em que trabalho tem uma imagem melhor do que seus concorrentes.	0,81
Apelo Emocional (EAP) C.α:0,913 Rho_A:0,913 CC:0,945 AVE:0,85	EAP1-Eu tenho bons sentimentos sobre a empresa em que trabalho.	0,92
	EAP2-Eu admiro e respeito a empresa em que trabalho.	0,94
	EAP3-Eu confio na empresa em que trabalho.	0,91

Fonte: Dados da pesquisa. Notas: C.α – Alfa de Cronbach; Rho_A – Correlação de Spearman; CC – Confiabilidade Composta; AVE – Variância Média Extraída.

A validade discriminante foi confirmada utilizando o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (Hair et al., 2019). Como demonstrado na Tabela 2, o resultado entre IRSC da comunidade (CSiR_C) e a IRSC dos empregados (CSiR_E) foi de 0,889, mas como ambos possuem conceitos próximos (Swaen et al., 2021) e o valor está abaixo de 0,90, há indicação de validade discriminante. Os demais resultados apresentaram valores inferiores a 0,85, que indicam que os construtos são únicos e distintos dos demais construtos do modelo estrutural (Hair et al., 2019).

TABELA 2: VALIDADE DISCRIMINANTE - HTMT

Construtos	CSiR_C	CSiR_E	CSiR_F	CSiR_M	EAP	IMA	INL	VO
CSiR_C								
CSiR_E	0,889							
CSiR_F	0,829	0,778						
CSiR_M	0,414	0,526	0,427					
EAP	0,434	0,449	0,445	0,295				
IMA	0,275	0,383	0,444	0,407	0,789			
INL	0,345	0,312	0,257	0,107	0,566	0,379		
VO	0,263	0,328	0,333	0,086	0,664	0,742	0,522	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor. Legenda: CSiR_C – IRSC Comunidades; CSiR_E – IRSC Empregados; CSiR_F – ISCR Fornecedores; CSiR_M – IRSC Meio ambiente; EAP – Apelo emocional; IMA – Imagem corporativa; INL – Liderança inspiradora; VO – Orientação para o valor.

4.2 Modelo estrutural

O modelo estrutural foi avaliado por meio do PLS-SEM, considerando a geração de 5.000 subamostras com o *bootstrapping*. A Figura 2 apresenta os resultados. No início, testou-se os efeitos das variáveis de controle nos construtos endógenos, inclusive abrangendo todos os indicadores retidos dos construtos de primeira ordem relacionados aos construtos de segunda ordem. As variáveis de controle foram: sexo; escolaridade; idade; renda; segmento; tempo de empresa; faturamento anual da empresa; número de empregados; tipo de capital; ocupação do empregado; se já ocorreu evento de IRSC na empresa; se a empresa possui políticas ESG.

Foram identificadas as seguintes relações significativas: No construto orientação para o valor, sexo, políticas ESG e escolaridade; no construto de segunda ordem da dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, número de empregados, políticas ESG e renda; no construto de segunda ordem da dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade, tipo de capital e sexo; nos construtos imagem corporativa e apelo emocional, políticas ESG. As demais variáveis de controle não apresentaram relações significativas e foram excluídas. Na sequência, as hipóteses foram testadas sem a presença das variáveis de controle. As hipóteses

H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8 e H9 foram suportadas e a H5 foi rejeitada. Por fim, realizou-se um novo teste de hipóteses, incluindo as variáveis de controle significativas e não houve mudança nos resultados, conforme demonstrado na Tabela 3.

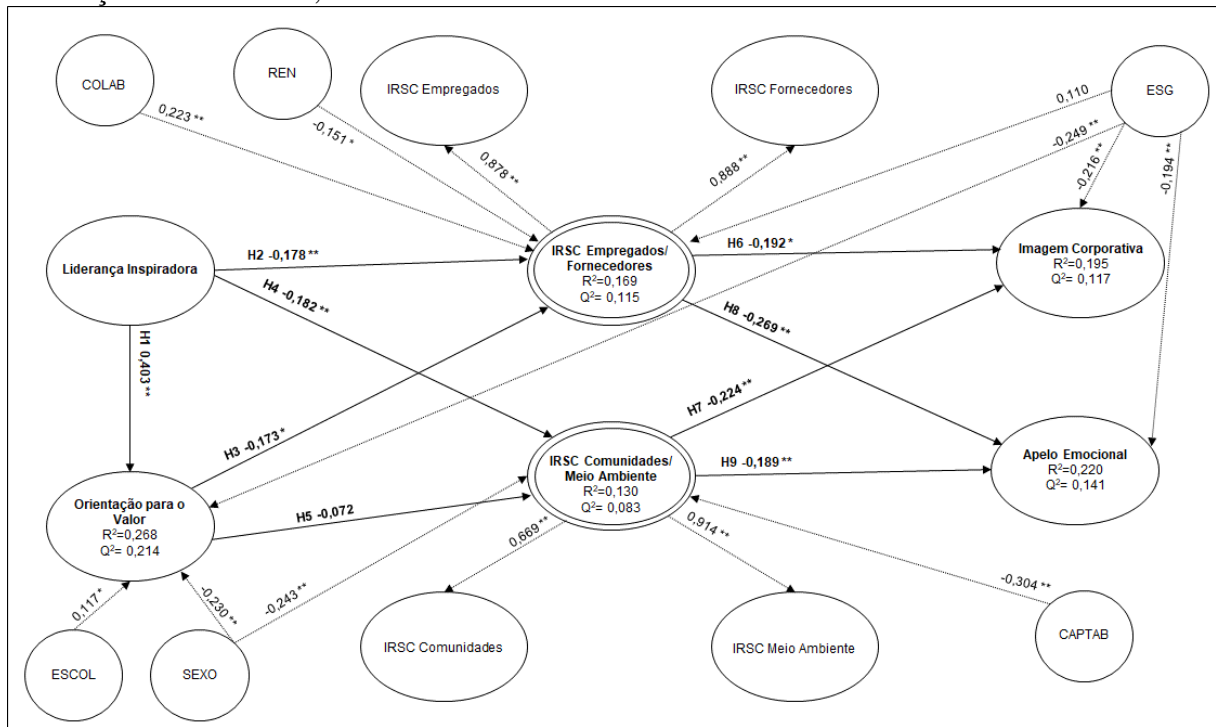


Figura 2 – Diagrama de caminhos. Nota: *p-valor<0,05 **p-valor<0,01; R² – Coeficiente de determinação; Q² – Relevância preditiva; IRSC Empregados/Fornecedores e IRSC Meio Ambiente/Comunidades são construtos de segunda ordem, os demais são construtos de primeira ordem. Legenda: COLAB–Número de empregados; REN – Renda pessoal; ESG – Políticas ESG; ESCOL – Nível de escolaridade; CAPTAB – Tipo de capital da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos efeitos indiretos, foi encontrada significância estatística na relação da liderança inspiradora com a IRSC na dimensão dos empregados e fornecedores por meio da orientação para o valor. Em relação às variáveis de controle, apenas a relacionada às políticas de ESG (ESGPOL) e a sua associação com o construto da IRSC nas dimensões empregados e fornecedores (CSiR_EF) não foi significativa. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

TABELA 3: RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES SEM E COM VARIÁVEIS DE CONTROLE

Hipóteses – Efeitos Diretos		Resultados sem Controle		Resultados com Controle		f ²	q ²
		β (Efeito)	p-valor	β (Efeito)	p-valor		
H1	INL→VO	0,436	0,000 **	0,403	0,000 **	0,218	0,217
H2	INL→CSiR_EF	-0,175	0,012 *	-0,178	0,008 **	0,031	0,001
H3	VO→CSiR_EF	-0,203	0,006 **	-0,173	0,014 *	0,027	0,015
H4	INL→CSiR_CM	-0,163	0,013 *	-0,182	0,003 **	0,031	0,000
H5	VO→CSiR_CM	-0,066	0,306	-0,072	0,275	0,005	0,011
H6	CSiR_EF→IMA	-0,222	0,016 *	-0,192	0,014 *	0,027	0,001
H7	CSiR_EF→EAP	-0,206	0,019 *	-0,224	0,008 **	0,055	0,016
H8	CSiR_CM→IMA	-0,317	0,000 **	-0,269	0,000 **	0,038	0,003
H9	CSiR_CM→EAP	-0,153	0,034 *	-0,189	0,008 **	0,028	0,003
Construtos de Segunda Ordem							
	CSiR_EF→CSiR_E	0,877	0,000 **	0,878	0,000 **		
	CSiR_EF→CSiR_F	0,890	0,000 **	0,888	0,000 **		
	CSiR_CM→CSiR_C	0,683	0,000 **	0,669	0,000 **		
	CSiR_CM→CSiR_M	0,906	0,000 **	0,914	0,000 **		
Efeitos Indiretos							
	INL→CSiR_CM→EAP	0,025	0,175	0,034	0,086		
	INL→CSiR_CM→IMA	0,034	0,123	0,041	0,069		
	INL→CSiR_EF→EAP	0,055	0,053	0,048	0,062		
	INL→CSiR_EF→IMA	0,039	0,105	0,034	0,104		
	INL→VO→CSiR_CM	-0,029	0,317	-0,029	0,277		
	INL→VO→CSiR_CM→EAP	0,004	0,446	0,005	0,371		

INL→VO→CSiR_CM→IMA	0,006	0,443	0,006	0,390
INL→VO→CSiR_EF	-0,088	0,008 **	-0,070	0,019 *
INL→VO→CSiR_EF→EAP	0,028	0,052	0,019	0,081
INL→VO→CSiR_EF→IMA	0,020	0,133	0,013	0,150
VO→CSiR_CM→EAP	0,010	0,428	0,014	0,365
VO→CSiR_CM→IMA	0,014	0,426	0,016	0,383
VO→CSiR_EF→EAP	0,064	0,058	0,047	0,084
VO→CSiR_EF→IMA	0,045	0,143	0,033	0,155
Variáveis de Controle				
CAPTAB→CSiR_CM			-0,304	0,000 **
COLAB→CSiR_EF			0,223	0,000 **
ESCOL→VO			-0,117	0,022 *
ESGPOL→CSiR_EF			0,110	0,120
ESGPOL→EAP			-0,194	0,005 **
ESGPOL→IMA			-0,216	0,005 **
ESGPOL→VO			-0,249	0,000 **
REN→CSiR_EF			-0,151	0,004 **
SEXO→CSiR_CM			-0,243	0,045 *
SEXO→VO			-0,230	0,036 *

Fonte: Dados da pesquisa. Legendas: INL – Liderança inovadora; VO – Orientação para o valor; CSiR_EF – IRSC Empregados e Fornecedores; CSiR_CM – IRSC Comunidades e Meio Ambiente; IMA – Imagem corporativa; EAP – Apelo emocional, CSiR_E – IRSC Empregados; CSiR_F – IRSC Fornecedores; CSiR_C – IRSC Comunidades; CSiR_M - IRSC Meio ambiente; COLAB – Número de empregados; REN – Renda pessoal; ESGPOL – Políticas ESG; ESCOL – Nível de escolaridade; CAPTAB – Tipo de capital da empresa. *p-valor<0,05 **p-valor<0,01.

Além disso, foram realizados testes de significância nos construtos de segunda ordem em relação aos seus construtos de primeira ordem. Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstraram significância tanto com as variáveis de controle quanto sem elas (Hair et al., 2019). Adicionalmente, ocorreu o teste e validação dos construtos de segunda ordem (Sarstedt et al., 2019). Para tal, as cargas fatoriais dos construtos de primeira ordem e os respectivos construtos de segunda ordem foram apuradas, cujos resultados variaram de 0,541 a 0,836. Na sequência, foi verificado a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante pelo critério HTMT. Todos os resultados estão demonstrados na Tabela 4 e permitem indicar que os construtos de segunda ordem possuem consistência interna e validades convergente e discriminante adequadas (Hair et al., 2019).

TABELA 4: VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE SEGUNDA ORDEM

Construtos	HTMT					INDICADORES			
	INL	VO	IMA	EAP	CSiR_CM	C.α	Rho_A	CC	AVE
CSiR_CM	0,239	0,186	0,442	0,426		0,755	0,771	0,839	0,52
CSiR_EF	0,305	0,355	0,445	0,480	0,815	0,798	0,799	0,856	0,50

Notas: C. α - Alfa de Cronbach; Rho_A – Correlação de Spearman; CC – Confiabilidade Composta; AVE – Variância Média Extraída; INL – Liderança inovadora; VO – Orientação para o valor; CSiR_EF – IRSC Empregados e Fornecedores; CSiR_CM – IRSC Comunidades e Meio Ambiente; IMA – Imagem corporativa; EAP – Apelo emocional. Fonte: Dados da pesquisa.

A colinearidade dos indicadores foi avaliada por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF) (Hair et al., 2019). Durante a análise, observou-se que o VIF do indicador INL2 estava acima de 5, levando à sua exclusão. A análise foi refeita e os indicadores apresentaram VIF variando de 1,209 a 3,785, todos abaixo de 5, enquanto os construtos apresentaram VIF variando de 1,017 a 1,677, todos abaixo de 3. Dessa forma, não foram identificados problemas de multicolinearidade. Com relação ao poder explicativo do modelo (R^2) e a capacidade preditiva do modelo (Q^2), considerando o contexto do estudo, as características dos construtos e da amostra (Hair et al., 2019), os resultados indicam uma boa capacidade de explicação e predição do modelo. Os resultados obtidos estão na Figura 1.

Em resumo, a avaliação do modelo estrutural possibilitou indicar que a liderança inspiradora pode influenciar positivamente a orientação para o valor, e negativamente as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, bem como ao meio ambiente e comunidades. Esses resultados estão nas hipóteses H1, H2 e H4. Já a orientação para o valor pode influenciar negativamente a dimensão da IRSC dos empregados e fornecedores, como

previsto na hipótese H3. Quanto às dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e ao meio ambiente e comunidades, os resultados indicam que podem influenciar negativamente a imagem corporativa e o apelo emocional, em concordância com as hipóteses H6, H7, H8 e H9. Contrário à expectativa inicial, a hipótese H5 que previa a influência negativa da orientação para o valor na dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade não se mostrou significativa, e foi rejeitada.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse estudo apresentou resultados que sugerem que a liderança inspiradora desempenha um papel significativo na orientação para o valor e na prevenção de eventos associados as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade. O papel da liderança inspiradora nas organizações tem sido objeto de estudo na literatura há algum tempo (Mitchell & Boyle, 2019), mas o diferencial aqui está na análise da liderança imediata inspiradora e seu papel no desdobramento das estratégias definidas. Além disso, a orientação para o valor pode minimizar a IRSC relacionada aos empregados e fornecedores. Essa relação traz um resultado inédito. Também, demonstrou-se que a ocorrência de eventos nas dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade pode ter uma influência negativa na imagem corporativa e no apelo emocional dos *stakeholders*. Esses resultados ainda não tinham sido observados na literatura (Iborra & Riera, 2023; Swaen et al., 2021).

A hipótese H1, que sugeriu a liderança inovadora influenciando positivamente a orientação para o valor, foi suportada. Assim, pode ser indicado que, quanto mais os empregados perceberem a liderança imediata como inspiradora, a empresa pode ter a orientação para o valor influenciada positivamente. Os resultados são coerentes com Li e Xing (2021) e Mitchell e Boyle (2019), que sugerem que líderes que demonstram habilidades e práticas benevolentes têm um impacto positivo na implementação de uma cultura voltada para oferecer valor aos *stakeholders*. Dessa forma, esse resultado indica que a habilidade da liderança inspiradora deve se estender na compreensão das expectativas dos principais *stakeholders*, somada a capacidade de realizar ações efetivas que possam ofertar valor para os clientes e a sociedade em geral.

Dado que as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade formam o tema central deste estudo, as hipóteses seguintes foram elaboradas com o intuito de analisar as suas relações com a liderança inspiradora e a orientação para o valor como antecedentes, e a imagem corporativa e o apelo emocional como consequentes. Dessa forma, a hipótese H2 foi suportada, indicando que a presença e atuação da liderança inspiradora pode reduzir a IRSC junto a empregados e fornecedores. Essa relação ainda não havia sido explorada com essa abordagem, pois os estudos sobre liderança nesse contexto se concentram no desempenho do CEO (*Chief Executive Officer*), na relação com a responsabilidade social corporativa e das consequências dos eventos socialmente irresponsáveis (Chiu & Sharfman, 2018; Ormiston & Wong, 2013) Os resultados deste estudo indicam que a redução de eventos de IRSC relacionados aos empregados e fornecedores pode estar associada a presença de líderes imediatos inspiradores que atuam promovendo o engajamento das suas equipes.

A hipótese H3 foi suportada, sugerindo que a orientação para o valor pode influenciar negativamente a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores. Esse resultado pode indicar que, quanto mais a orientação para o valor estiver consolidada na organização, menores poderão ser as possibilidades de ocorrência de eventos relacionados a IRSC com os empregados e fornecedores. Essa relação amplia o entendimento das consequências da orientação para o valor, inclusive considerando o contexto da IRSC. O resultado, de certa forma, corrobora com os estudos anteriores (Mazzarolo et al., 2021; Oliveira & Roth, 2012) que

reforçaram a importância da orientação para o valor no cumprimento das estratégias organizacionais e na obtenção de vantagem competitiva.

A hipótese H4 também foi suportada. Em vista disso, nas empresas de grande porte, quanto maior for a presença de líderes imediatos inspiradores, maior pode ser o efeito na redução ou mitigação dos eventos de IRSC relativos ao meio ambiente e comunidades. Dado que esse construto da IRSC está conectado aos *stakeholders* externos às organizações e resulta em conflitos de difícil resolução (Rocha & d'Angelo, 2023), a presença da liderança inspiradora não apenas pode influenciar positivamente o engajamento dos empregados (Mitchell & Boyle, 2019), mas também a adoção de procedimentos destinados a eliminar práticas socialmente irresponsáveis (Mainardes & Santos, 2023). Logo, esse resultado sugere que a ocorrência de eventos de IRSC que afetem o meio ambiente e comunidades pode estar associada à falta de líderes inspiradores, o que dificulta o desdobramento estratégico estabelecido pelas grandes empresas.

A hipótese H5 propôs que a orientação para o valor exercesse uma influência negativa na dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade, mas não foi suportada. Isso indica que a orientação para o valor em grandes empresas não é suficiente para influenciar a redução ou mitigação de IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade. Apesar da relevância da orientação para o valor como uma variável vinculada ao sucesso empresarial e de obtenção de vantagem competitiva (Kim et al., 2014; Mazzarolo et al., 2021), não foi possível indicar que esse construto tem relação negativa com as dimensões da IRSC relacionadas ao meio ambiente e comunidades. Este resultado sugere que, embora as empresas priorizem esforços para estabelecer estratégias voltadas para a proposição de valor, isso não tem relação com a ocorrência de IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade.

A hipótese H6 foi suportada. Ainda que Swaen et al. (2021) e Mainardes e Santos (2023) tenham considerado, respectivamente, a reputação corporativa e a imagem corporativa como construtos consequentes da IRSC, esses estudos se concentraram no consumidor. Este estudo amplia o conhecimento ao considerar os empregados de grandes empresas e avaliar os impactos negativos causados na imagem corporativa em decorrência de eventos de IRSC associados aos empregados e fornecedores. Dessa forma, os resultados possibilitam indicar que uma empresa percebida como socialmente irresponsável poderá ter a sua imagem corporativa afetada de forma negativa, o que sugere a adoção de estratégias para mitigar a ocorrência de eventos de IRSC relacionados aos empregados e fornecedores.

A hipótese H7 também foi suportada, sendo possível indicar que a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade influencie negativamente a imagem corporativa. Conforme evidenciado Riordan et al. (1997), a imagem corporativa exerce influência sobre as atitudes e comportamentos de diversos representantes das comunidades e do meio ambiente. Eventos de IRSC geram uma resposta desfavorável da sociedade organizada em relação a empresa. Isso contribui para o impacto negativo na imagem corporativa e a empresa poderá ter dificuldades no relacionamento com seus *stakeholders*, sejam da comunidade, órgãos fiscalizadores ou nas relações comerciais (Ormiston & Wong, 2013). Portanto, esse resultado sugere que grandes empresas, mesmo sem intenção, ao praticarem atos socialmente irresponsáveis em relação ao meio ambiente e comunidades, podem ter sua imagem corporativa negativamente afetada. Essa relação tem relevância para o gerenciamento das estratégias e aprimoramento da imagem corporativa.

A hipótese H8 foi suportada, a qual sugere que a dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores influencia negativamente o apelo emocional. Ressalta-se que essa relação, considerando o apelo emocional como consequente da dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, é inédita. O apelo emocional em relação às grandes empresas é a principal dimensão na formação da reputação corporativa, pois está ligado às emoções desencadeadas por eventos, inclusive àqueles de IRSC relacionados aos empregados e

fornecedores, cujas emoções negativas são rapidamente manifestadas, como desconfiança e indignação (Apéria et al., 2004; Friedman, 2009). Este resultado aponta que a incidência desses eventos de IRSC pode acarretar impactos negativos no apelo emocional à empresa responsável por uma ação socialmente irresponsável.

Por fim, a H9 sugeriu a influência negativa da dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade no apelo emocional, e foi suportada. Dessa forma, a manifestação de eventos de IRSC relacionados ao meio ambiente e comunidade parecem impactar negativamente o apelo emocional em relação às empresas causadoras dos danos. Esta dimensão da IRSC está associada aos *stakeholders* do ambiente externo da organização (Ormiston & Wong, 2013), os quais, quando expostos à IRSC, demonstram respostas emocionais negativas. Isso ocorre devido à ligação das emoções com os impactos negativos causados tanto ao meio ambiente quanto às comunidades (Lin-Hi & Müller, 2013; Swaen et al., 2021). Assim é possível sugerir que as empresas de grande porte devem adotar estratégias para gerenciar crises relacionadas a eventos de IRSC, considerando o aspecto sensível do impacto emocional. Além disso, é relevante que as organizações implementem procedimentos para mitigar a ocorrência desses eventos, priorizando iniciativas eficazes, como a atuação de líderes imediatos inspiradores.

Considerando os resultados, pode ser verificado que a liderança imediata inspiradora favorece a adoção da orientação para o valor, e pode impactar na redução de eventos nas dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade. Já a orientação para o valor pode reduzir os eventos da dimensão da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, entretanto não se verificou relação com a dimensão da IRSC relacionada ao meio ambiente e comunidade. Por fim, foi observado que as dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e relacionada ao meio ambiente e comunidade tendem a impactar de forma negativa a imagem corporativa e o apelo emocional dos *stakeholders* em relação às grandes organizações.

6. CONCLUSÕES

Devido à ampla atenção dada à RSC e às expectativas de comportamentos responsáveis das organizações, ainda se conhece pouco sobre os comportamentos socialmente irresponsáveis de grandes empresas, especialmente considerando a percepção interna, como de seus empregados. Com base nesses aspectos, o pioneirismo deste estudo está nos achados inéditos, obtidos por meio da proposição e análise de relações entre construtos até então não encontradas na literatura organizacional e da IRSC. Os resultados apresentam indicações de que a presença de liderança imediata inspiradora, bem como as estratégias orientadas à proposição de valor, podem ser variáveis relevantes a serem consideradas pelas empresas na mitigação da IRSC nas dimensões dos empregados e fornecedores. Para contribuir com a eliminação de eventos socialmente irresponsáveis relacionados ao meio ambiente e a comunidade, é sugerido a presença ativa de uma liderança imediata inspiradora. Além disso, a presença de comportamentos irresponsáveis por parte das empresas dificulta a preservação da reputação corporativa devidos aos impactos negativos causados na imagem corporativa e no apelo emocional.

Como contribuição teórica, esse estudo se destaca por incluir em um único modelo as interações da IRSC nas dimensões dos empregados e fornecedores, e do meio ambiente e comunidade, em relação à liderança inspiradora, orientação para o valor, imagem corporativa e o apelo emocional. No que diz respeito à liderança inspiradora, Michell e Boyle (2019) indicaram que os líderes capazes de inspirar e motivar as equipes ao transmitir as estratégias das empresas, podem contribuir para atingir os objetivos estabelecidos. Esse estudo amplia esse conhecimento ao considerar o líder imediato inspirador, ao invés da alta liderança. Assim, foi demonstrado que a atuação desses líderes pode promover a orientação estratégica para o valor, além da tendência em mitigar a IRSC nas dimensões relacionadas aos empregados e

fornecedores, bem como ao meio ambiente e comunidade. Esses resultados não têm precedentes na literatura.

Após a verificação de estudos prévios terem indicado a relação positiva da orientação para o valor com a obtenção de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021), esse estudo faz uma contribuição teórica adicional incluindo a orientação para o valor no contexto da IRSC. Dessa forma, foi possível demonstrar que o valor ofertado pode influenciar a redução de IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, revelando novos conhecimentos para literatura sobre a orientação para o valor. Por fim, ao demonstrar a tendência negativa dos efeitos consequentes das dimensões da IRSC dos empregados e fornecedores, e do meio ambiente e comunidades, na imagem corporativa e no apelo emocional, este estudo preenche uma lacuna na literatura, uma vez que os trabalhos prévios de Swaen et al. (2021) e Mainardes e Santos (2023) não demonstraram a existência de relação entre IRSC com a imagem corporativa e o apelo emocional.

Como contribuição prática, é possível sugerir que sejam estabelecidos critérios de seleção, recrutamento e capacitação para a liderança imediata, que envolvam competências de um líder inspirador de modo a engajar as equipes, formular e implementar estratégias que atendam as expectativas dos *stakeholders* da organização. Além disso, as grandes empresas podem direcionar esforços para ofertar valor tanto para seus empregados, abordando questões de direitos humanos, ambiente diverso e capacitação, quanto para seus fornecedores, ao considerar prazos de pagamentos justos, parcerias de longo prazo e negociar preços adequados. Por fim, para reforçar tanto a imagem corporativa quanto o apelo emocional, as empresas devem evitar a IRSC nas dimensões relacionadas aos empregados e fornecedores, e do meio ambiente e comunidade. Para isso, recomenda-se monitoramento nas atividades operacionais, ações de estreitamento no relacionamento com as comunidades, investimentos permanentes em sustentabilidade, eficiência energética, entre outros. Na dimensão dos empregados, recomenda-se eliminar o trabalho sob pressão, principalmente. E, sobre os fornecedores, é indicado evitar quebras de regras de *compliance*, e forçar preços abaixo dos custos dos fornecedores.

Algumas limitações deste estudo são destacadas. O uso de uma amostragem não probabilística por acessibilidade não permite a generalização dos resultados. Além disso, os dados foram coletados de empregados que atuam no Brasil e os resultados não podem ser considerados em outros países. Ainda, a coleta de dados foi corte transversal, o que impede a análise de mudanças no comportamento ao longo do tempo. Como o estudo se concentrou nos empregados das grandes empresas, as conclusões não podem ser extrapoladas para fora do ambiente empresarial sem que haja estudos envolvendo outros públicos. No que diz respeito à IRSC, a definição é ampla e os resultados não podem ser ampliados para além das dimensões da IRSC relacionada aos empregados e fornecedores, e ao meio ambiente e comunidade (Wagner et al., 2008).

Como sugestões para pesquisas futuras, a aplicação desta pesquisa junto a *stakeholders* externos permitiria uma análise comparativa entre as percepções dos empregados e as desse público externo. Essa abordagem ofereceria uma nova visão sobre a IRSC e novos *insights* para a gestão corporativa. Além disso, sugere-se aplicar este estudo em países com culturas distintas do Brasil, com o objetivo de avaliar se as variáveis culturais de empregados de outros países têm o potencial de influenciar os resultados encontrados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Apéria, T., Brønn, P. S., & Schultz, M. (2004). A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, 7, 218-230. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540222>
- Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., & Chen, S. C. (2021). The role of corporate social responsibility and corporate image in times of crisis: The mediating role of customer trust. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8275.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18168275>
- Chiu, S. C., & Sharfman, M. (2018). Corporate social irresponsibility and executive succession: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 149, 707-723.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3089-7>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241-255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Friedman, B. A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12, 229-244.
<https://doi.org/10.1057/crr.2009.17>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Iborra, M., & Riera, M. (2023). Corporate social irresponsibility: What we know and what we need to know. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1421-1439. <https://doi.org/10.1002/csr.2428>
- Jain, T., & Zaman, R. (2020). When boards matter: The case of corporate social irresponsibility. *British Journal of Management*, 31(2), 365-386. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12376>
- Kang, T., & Matsuoka, H. (2023). The negative effect of CSR-CSI domain overlap in CSR-linked sport sponsorship. *Journal of Business Research*, 156, 113527.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113527>
- Kim, K. H., & Rim, H. (2023). Employees' voice behavior in response to corporate social irresponsibility (CSI): The role of organizational identification, issue perceptions, and power distance culture. *Public Relations Review*, 49(4), 102366.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102366>
- Kim, S. (2022). The COVID-19 pandemic and corporate social responsibility of Korean global firms: from the perspective of stakeholder theory. *Emerald Open Research*, 1(4), 16.
<https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.14511.1>
- Kim, Y. K., Lee, M. Y., & Park, S. H. (2014). Shopping value orientation: Conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 67(1), 2884-2890.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.006>
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326.
<https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522>
- Li, J. Y., Kim, J. K., Overton, H., Bhalla, N., Zhang, N., Choi, M., & Moon, W. K. (2019). What shapes environmental responsibility perceptions? Measuring value orientations as a predictor of situational motivations and communicative action. *International Journal of Strategic Communication*, 13(3), 214-232.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1612407>

- Li, X., & Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 562-575. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2020-0412>
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.015>
- Mainardes, E. W., & Santos, J. S. (2023). The Effects on Corporate Reputation of Corporate Social Irresponsibility, Philanthropy, and Customer Value Orientation. *Corporate Reputation Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00173-z>
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283. <https://doi.org/10.1002/hrm.21951>
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production, Management*, 32(2), 156-190. <https://doi.org/10.1108/01443571211208614>
- Ormiston, M. E., & Wong, E. M. (2013). License to ill: The effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66(4), 861-893. <https://doi.org/10.1111/peps.12029>
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412. <https://doi.org/10.1023/A:1017989205184>
- Rocha, R. G., & d'Angelo, M. J. (2023). Samarco's scandal: a perspective of organizational spirituality and corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 387-411. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2220>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Swaen, V., Demoulin, N., & Delassus, P. V. (2021). Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131, 709-721. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.016>
- Vale. (2024). Relato Integrado 2023. Recuperado em 17 abril, 2024, de <https://www.vale.com/en/web/esg/sustainability-reports>.
- Vasconcelos, A. F. (2023). Organizational incivility: a conceptual framework. *Society and Business Review*, 18(3), 484-503. <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2022-0209>
- Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008). The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142. <https://doi.org/10.1108/09590550810853075>