

A influência divergente da responsabilidade social no envolvimento dos funcionários sob a ótica do status matrimonial: evidências das instituições de ensino superiores

Mei Peng, Low¹

¹Universidade Tunku Abdul Rahman, Departamento de Economia, Bandar Sungai Long, Malásia

Recebimento:

10/04/2019

Aprovação:

26/09/2019

Editor responsável:

Prof. Dr. Leire San-Jose

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Esta pesquisa tem dois objetivos. Em primeiro lugar, estudar a influência da responsabilidade social no envolvimento dos funcionários em um ambiente não comerciais, particularmente nas instituições do ensino superior. A Responsabilidade Social Corporativa Interna e os Papéis Percebidos da Ética e da Responsabilidade Social foram utilizados para medir o aspecto da responsabilidade social. Em segundo lugar, o estudo explora a plausível diferença do tema da pesquisa entre dois grupos heterogêneos de acadêmicos.

Metodologia – A abordagem quantitativa e o método de amostragem não-probabilística foram utilizados nesta pesquisa. Um questionário autoaplicável contendo informações demográficas dos entrevistados e principais construtos da estrutura da pesquisa foi distribuído entre os entrevistados. A modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais foi usada para avaliar a previsibilidade do modelo e a análise multi-grupo foi realizada para examinar as diferenças entre acadêmicos não casados e casados.

Resultados – Os resultados revelam que os Papéis Percebidos da Ética e da Responsabilidade Social e da Responsabilidade Social Corporativa Interna estão significativamente relacionados ao Envolvimento Profissional dos acadêmicos. Isso conclui que a ética e a responsabilidade social têm influência semelhante em ambientes não comerciais, como instituições de ensino superior. Um resultado insignificante é obtido para os dois grupos heterogêneos de acadêmicos não casados e casados.

Contribuição – Esta pesquisa fornece informações sobre os papéis da ética e da responsabilidade social em um ambiente não comercial, por exemplo, em instituições de ensino superior. Também complementa o entendimento da influência insignificante em acadêmicos casados e não casados. Isso serve como uma boa informação para o administrador de instituições de ensino superior, como forma alternativa de melhorar o envolvimento dos acadêmicos no local de trabalho.

Palavras-chave – Ética e responsabilidade social, Responsabilidade Social Corporativa Interna, envolvimento dos funcionários, acadêmicos, Análise de Vários Grupos



**Revista Brasileira de Gestão
de Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v22i2.4046

I Introdução

“Além do lucro e de ser socialmente responsável” é frequentemente o slogan relacionado à responsabilidade social empresarial (RSE) (Hortyn, 2019). A RSE tem sido comumente discutida em todo o mundo nas organizações empresariais desde a década de 1950 e tem sido significativamente reconhecida. Até o momento, a RSE ainda está recebendo atenção crescente devido ao ambiente de negócios em constante mudança. No entanto, seus papéis no contexto não empresarial, como o setor educacional, ainda são subdesenvolvidos. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) explicou que a educação é uma abordagem para permitir que crianças e adultos se tornem participantes ativos na transformação da sociedade. Em meio ao processo educacional, qualidades, mentalidades e práticas estão a concentração que capacita os indivíduos a aprender, respectivamente, em um mundo organizado por variedade e pluralismo. A educação e os acadêmicos têm um novo papel a desempenhar na transmissão de conhecimento e na formação da era futura para o público em geral. Recentemente, Crowther e Seifi (2018) tentaram explicar melhor a RSE e seu papel na sustentabilidade. Eles apontaram que a RSE tem um efeito em cascata decorrente do impacto social no setor da educação. A definição aumentada da RSE no setor educacional motiva o estudo da presente pesquisa. Esta pesquisa também explora o elemento modelo de ciclo de vida por meio do status matrimonial para uma compreensão abrangente da ética e da responsabilidade social em relação ao engajamento dos acadêmicos nas instituições de ensino superior da Malásia.

A partir de agora, este artigo abre a mente dos leitores, fazendo a ponte entre o elemento de ética e responsabilidade social nas instituições de ensino superior. A lacuna poderia ser resolvida abordando as seguintes questões: “qual é o papel da responsabilidade social na instituição de ensino superior?” e “como isso afeta os acadêmicos?”. A pesquisa procura entender os protagonistas

da ética e da responsabilidade social no setor educacional por meio dos parâmetros da percepção de ética e responsabilidade social (PERS) e práticas internas da RSE para o engajamento dos acadêmicos. O engajamento dos funcionários está sendo interpretado como, entre outros, o resultado final da ética e da responsabilidade social. Os resultados desta pesquisa complementariam o conhecimento existente de ética e responsabilidade social no ambiente não comercial, particularmente no setor educacional. Este trabalho de pesquisa está estruturado nas seguintes seções: antecedentes do estudo, revisão de literatura, lacuna da pesquisa, referencial teórico, referencial e hipóteses de pesquisa, delineamento e metodologia da pesquisa, análise e constatações de dados, conclusão e discussões; implicação teórica e gerencial; limitações e orientações para pesquisas futuras.

2 Contexto da pesquisa

Com a transição da Malásia para uma economia baseada no conhecimento, os formuladores de políticas vincularam mais especificamente o desenvolvimento do setor de ensino superior às exigências do crescimento econômico. O Governo da Malásia aspira a fornecer uma força de trabalho bem preparada, qualificada, treinada e proficiente, que se esforce para o crescimento econômico e resiliente à agilidade. Esse esforço é evidenciado na emenda à Lei da Educação de 1995, seguida pela implementação da Lei da Educação Superior Privada de 1996. Conseqüentemente, as instituições de ensino superior estão surgindo como cogumelos após a chuva. De acordo com o Ministério do Ensino Superior (2017), a Malásia possuía 20 universidades públicas e 43 universidades particulares, 31 faculdades particulares e 9 filiais de universidades estrangeiras a partir de 2015.

Enquanto isso, a Revolução Industrial 4.0 (IR4.0) também deu um novo impulso ao setor de ensino superior nas formas de integração multidisciplinar, abraçando os elementos de inovação e tecnologia. As instituições de ensino superior são obrigadas a repensar a estrutura dos programas acadêmicos com uma pedagogia

mais flexível, focada na aprendizagem prática e baseada em competências com novos sistemas de acreditação e certificação.

O desenvolvimento maciço, juntamente com a competitividade agressiva no setor educacional, obriga as instituições de ensino superior a criar estratégias para as orientações de suas instituições para competir e sobreviver nesse intenso estado de rivalidade. Nesse sentido, os acadêmicos são obrigados a continuar com tarefas maiores e mais diferentes dos papéis convencionais de transmitir conhecimento para a geração futura. As responsabilidades dos acadêmicos são expandidas para cargas pesadas de ensino, pesquisa baseada na comunidade, solicitação de oportunidades de pesquisa, subvenção de pesquisa e responsabilidades de serviço profissional – que podem constituir um conjunto esmagador de expectativas de papéis (Bochenek, Kingston-Mann & Sieber, 2002). Mais recentemente, as descobertas de Cadez, Dimovski e Zaman Groff (2017) destacaram a qualidade prejudicial do ensino da universidade como resultado do aumento da pressão para que a publicação de pesquisas atinja o objetivo de classificação mundial da universidade. Jing (2008) acrescentou que as condições estressantes vividas pelos acadêmicos expandem sua miséria, resultando em problemas de vulnerabilidade e comportamento, como depressão, fadiga, ineficiência, problemas de absenteísmo e muito mais. Essa situação de luto ofereceu uma explicação do desempenho prejudicial em sua principal tarefa de ensino. O efeito poderia ser agregado para afetar negativamente a competitividade nacional devido à incapacidade dos acadêmicos de produzir graduados qualificados. Tendo em vista que a discussão sobre ética e responsabilidade social tem sido amplamente aceita na organização empresarial, esta pesquisa tem como objetivo examinar seu impacto entre os acadêmicos das instituições de ensino superior no desempenho de suas múltiplas funções, mas também exibindo um alto nível de engajamento profissional.

3 Análise da literatura

3.1 Ética e responsabilidade social

Nas últimas décadas, tem existido uma preocupação crescente e contínua com as dimensões da ética e da responsabilidade social das empresas. Apesar da atenção dada, o grau de foco na dimensão de ética e responsabilidade social varia de acordo com o ambiente do país. Como resultado, há uma grande divergência no nível de importância dada a ética e a responsabilidade social. A divergência é atribuída principalmente ao estágio de desenvolvimento econômico nacional, padrões culturais, estrutura legal/política e antecipações de conduta nos negócios (Wotruba, 1997). Apesar das possibilidades de semelhanças em termos de definição entre esses dois conceitos, Carroll (1999) explicou que uma nova definição surge na década de 1980 se deve a pesquisas empíricas progressivas mais disponíveis. A disparidade inclui a teoria dos stakeholders, gerenciamento de stakeholders, responsabilidade social corporativa, desempenho social corporativo, cidadania corporativa e ética nos negócios, bem como a capacidade de resposta social corporativa que surgiu recentemente. Geralmente, a ética é descrita como o princípio vital que gera ações para evitar danos consideráveis a outros, quando um indivíduo ou grupo tem a chance de fazê-lo em benefício próprio (Boddy, 2011). A responsabilidade social envolve uma estrutura de princípios morais, que defende que uma entidade, seja um indivíduo ou organização, tem a obrigação de trabalhar em benefício da sociedade em geral. Todo indivíduo tem o dever de se comportar de maneira a encontrar um equilíbrio entre a economia e a sociedade. Isso é considerado responsabilidade social. A norma moral de um indivíduo é baseada em sua percepção de sua capacidade de gravemente ferir ou beneficiar outro (Churchill, 1982). A percepção do indivíduo está relacionada à percepção de ética e responsabilidade social (PERS) enquanto estiver trabalhando no cumprimento de sua tarefa. Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft (1996) afirmaram que é crucial que os gestores usem a ética e a responsabilidade social percebida para o sucesso dos negócios

antes que eles se comportem de maneira ética e socialmente responsável. Yin, Singhapakdi e Du (2016), no entanto, afirmaram que a pesquisa sobre a PERS é sutil. Vale a pena explorar a PERS em pesquisa. Portanto, a PERS está sendo examinada nesta pesquisa para investigar sua influência nas práticas internas de RSE, que representam o aspecto de RSE de stakeholders no setor educacional.

3.2 Percepção de ética e responsabilidade social (PERS)

Com base no sistema de crenças estruturais de uma sociedade, as percepções são fenômenos sociais que constituem ou notificam os modelos mentais de um indivíduo. Estudos empíricos explicaram ainda que um indivíduo deve primeiro perceber a ética e a responsabilidade social como importantes para cada empreendimento antes de agir de maneira ética e socialmente responsável (Vitell, Ramos & Nishihara, 2010). Do ponto de vista de uma organização, os valores e crenças da gestão serviriam como um guia de cima para baixo no reconhecimento e avaliação de questões sociais importantes para os stakeholders. Isso mostra que a valorização das obrigações éticas e de responsabilidade social por parte da administração amplia a eficácia da organização. A pesquisa pioneira no desenvolvimento da escala de medição da PERS foi realizada por Singhapakdi (1999). Em sua escala de medição para a PERS, foram incluídas medidas gerais relacionadas à importância da ética e da responsabilidade social como determinantes da eficácia e eficiência gerais de uma organização. Estudos anteriores reforçaram ainda mais que as escalas PERS consistem em três importantes dimensões sociais: visão dos stakeholders, visão de compatibilidade e visão dos acionistas (Axinn, Blair, Heorhiadi & Tharch, 2004; Shafer, Fukukawa & Lee, 2007). Shafer et al. (2007) esclareceram que a visão dos stakeholders reflete a importância da ética e da responsabilidade social em relação à sobrevivência ao sucesso da organização. Shafer et al. (2007) complementaram a visão dos stakeholders, apontando sua perspectiva mais ampla e de longo prazo das obrigações corporativas, o que corresponde aos ganhos de curto prazo de Singhapakdi et al. (1996). Quanto à visão de compatibilidade, Shafer et al. (2007) descreveram-na

como indicando a compatibilidade da ética e da responsabilidade social com o sucesso nos negócios. Segundo eles, a visão do acionista revela um aspecto restrito e fino das obrigações corporativas, com foco em rentabilidade e obrigações. Essa visão dos acionistas é análoga aos ganhos de curto prazo de Singhapakdi, et al. (1996). Conceitualmente, essa visão reflete a tendência do indivíduo de acreditar que ética e responsabilidade social também são importantes para alcançar ganhos de curto prazo.

Partindo da pesquisa insuficiente sobre a PERS no contexto não comercial e dos desafios encontrados pelas instituições de ensino superior, a presente pesquisa tem como objetivo examinar o impacto da PERS na prática da RSE interna, juntamente com sua influência no engajamento dos funcionários entre os acadêmicos.

3.3 Responsabilidade social corporativa interna

Um estudo do Pacto Global das Nações Unidas realizado em parceria com a Accenture, em 2010, relatou que 93% dos 766 CEOs reconheceram a RSE como um componente importante para o futuro sucesso de sua organização (https://microsite.accenture.com/sustainability/research_and_insights/Pages/ANew-Eraof-Sustainability.aspx, recuperado em 30 de agosto de 2019). A responsabilidade social superior exige o engajamento e o comprometimento de uma organização com vários atores. Isso é congruente com a descoberta de Low (2019) sobre o desenvolvimento contemporâneo da RSE entre esses atores desde o final dos anos 2000.

Freeman (1984) afirmou que os atores em uma empresa incluem aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos da organização. Existem inúmeras publicações que oferecem várias classificações para delinear o conceito. Algumas das classificações mais usadas são os atores primários e secundários (Clarkson, 1995; Freeman, 1984); atores externos e internos (Verdeyen, Put & Buggenhout, 2004); atores contratantes e públicos (Charkham, 1994); atores voluntários e involuntários (Clarkson, 1995); atores internos, externos e sociais (Werther & Chandler, 2006); atores internos, externos,

sociais e ambientais (Lozano, 2015); atores sociais primários, sociais secundários, não sociais primários e não sociais secundários (Wheeler & Sillanpaa, 1997). Enquanto isso, Lozano e Prandi (2005) rotularam a responsabilidade social dos funcionários como direitos humanos. Lozano e Prandi (2005) explicaram que há um número crescente de organizações referindo-se aos direitos humanos em sua estratégia de responsabilidade social corporativa e enxergando os direitos humanos como recurso para medir e avaliar a responsabilidade social. Entre os vários grupos de atores, os funcionários são considerados atores internos diretamente envolvidos na existência contínua de uma organização. Em relação à terminologia, devido à natureza das atividades de RSE relacionadas ao bem-estar dos funcionários, o termo RSE interna (Turker, 2009a) é adotado para este estudo. Turker (2009a) instigou a pesquisa de empreendimentos internos de RSE e desenvolveu os parâmetros para RSE Interna. As conclusões de Turker (2009a, 2009b) informaram que empreendimentos internos de RSE são atividades diretamente relacionadas às condições físicas e psicológicas dos funcionários. Uma pesquisa farmacêutica foi realizada na Alemanha por Mory, Wirtz e Göttel (2016) usando a definição de Turker (2009a, 2009b) de RSE interna para medir seu impacto no compromisso organizacional dos funcionários. As cinco dimensões utilizadas em Mory et al. (2016) nas pesquisas referentes às práticas internas de RSE são treinamento e desenvolvimento, direitos humanos, saúde e segurança, diversidade da força de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Em vista das dificuldades encontradas pelos acadêmicos no intenso ambiente competitivo e sob intensa pressão, considera-se oportuno estudar o impacto das práticas internas de RSE no setor educacional. Para esta pesquisa, as cinco dimensões desenvolvidas por Turker (2009a, 2009b) e adotadas por Mory et al. (2016) são usados para avaliar seu impacto no engajamento dos funcionários dos acadêmicos. As cinco dimensões da RSE interna adotada serão explicadas mais detalhadamente nas seções subsequentes por meio de uma abordagem de funil que se encaixa no atual contexto de pesquisa.

3.3.1 *Treinamento e desenvolvimento (TD)*

Treinamento e desenvolvimento são um elemento crucial para estender a base de informações e as habilidades dos funcionários. Poucas organizações empresariais, entretanto, estão dispostas a investir em vista do custo potencial. Portanto, treinamento e desenvolvimento estão entre os esforços de RSE da organização para cumprir o dever de RSE. Esse investimento, no entanto, recompensará os funcionários com capacidade e desempenho aprimorados por meio de treinamento e desenvolvimento. Por meio de um aprendizado eficaz, os funcionários podem aumentar sua produtividade e isso resultará em melhorias na satisfação e na motivação no trabalho em relação às organizações (Halpin, Curtis & Halpin, 2015). O resultado positivo certamente ajudaria os funcionários a terem um melhor desempenho e a considerar novos pensamentos que os ajudassem a se destacar em seu trabalho. Daí em diante, o treinamento e o desenvolvimento ajudam as organizações a manter a competitividade da empresa. Além disso, criam um ambiente de trabalho encorajador e maior comprometimento dos funcionários (Neacșu, 2015). Os funcionários podem obter mais satisfação em relação à organização, pois sentem que estão sendo apreciados e valorizados por suas empresas. É apresentada uma relação ganha-ganha. O elemento de treinamento e desenvolvimento é particularmente importante no ambiente educacional. No atual cenário ágil, muito desenvolvimento surge a cada dia, especialmente a partir do avanço da tecnologia da informação e comunicação. Os acadêmicos devem se manter constantemente a par das mudanças no ambiente e se equipar ainda mais com novos conhecimentos. Pesquisas recentes de Mone e London (2018) afirmaram que o treinamento e o desenvolvimento poderiam ajudar a aumentar o desempenho dos funcionários e, assim, levar a funcionários mais envolvidos.

3.3.2 *Direitos humanos (DH)*

Geralmente, os direitos humanos promovem controle da violação declarada dos DH e promovem sua descontinuação, ação

de combate e a cura de abusos. Ao longo das décadas, o aspecto dos direitos humanos tornou-se essencial, com muitas organizações se distinguindo como associações de DH. Pesquisas anteriores (Joscelyne, Knuckey, Satterthwaite, Bryant, Li & Brown, 2015) descobriram que as organizações empresariais precisam se encarregar de todas as circunstâncias de maneira adequada, rápida e decente. De fato, todas as organizações devem reagir em todas as situações à discriminação, agindo com rapidez, abordando o reclamante no local de trabalho e comunicando com ele sobre os problemas enfrentados. Isso faz parte da dimensão de RSE interna. No setor educacional, os acadêmicos são considerados educadores que possuem os respectivos conhecimentos especializados. Portanto, o entendimento do aspecto da legalidade especificamente do direito humano geralmente aumentaria, assim formando uma expectativa maior sobre as instituições. As práticas internas de RSE e os resultados obtidos no setor educacional certamente ofereceriam algumas ideias interessantes.

3.3.3 *Saúde e segurança (SS)*

O ambiente de trabalho certamente tem um papel na produtividade dos funcionários; é o local onde os funcionários passam seu tempo profissional. É obrigação dos empregadores considerar de forma sensata a garantia da saúde e da segurança de todos os indivíduos no ambiente de trabalho (Gibbins & MacMahon, 2015). Um ambiente de trabalho seguro e propício pode melhorar a produtividade e o comprometimento organizacional dos funcionários. A dimensão interna da responsabilidade social corporativa, portanto, inclui estabelecer um local de trabalho seguro e protegido para os funcionários. Kunyk, Craig-Broadwith, Morris, Diaz, Reisdorfer e Wang (2016) acrescentaram que o ambiente de trabalho seguro e saudável é a abordagem mais fácil e mais ideal para reter funcionários e aprimorar seu compromisso organizacional para maximizar a lucratividade. Como a pesquisa atual se concentra nos acadêmicos das instituições de ensino superior, sua expectativa sobre a questão da saúde e segurança seria, em geral, maior do que a do público em geral. O nível de educação

dos acadêmicos contribui para a reação a qualquer forma de ambiente de trabalho que não seja respeitada pela Administração de Segurança e Saúde Ocupacional (OSHA). Como tal, seria interessante estudar o elemento saúde e segurança como parte da prática de RSE interna em instituições de ensino superior.

3.3.4 *Diversidade da força de trabalho (DT)*

A diversidade da força de trabalho denota a disparidade de funcionários dentro da mesma organização. As disparidades podem estar na forma de raça, etnia, cultura, idade, identidade, estilo subjetivo, residência, capacidade hierárquica, educação, fundação e outras (Enehaug, Helmersen & Mamelund, 2016). A organização deve abraçar a diversidade de enriquecimento de ideias, mas lidar com cuidado com seu ambiente de trabalho diversificado. Da mesma forma, diversidade também se refere à maneira como os funcionários se veem e também como veem os outros. A capacidade de lidar com uma força de trabalho diversificada no ambiente de trabalho deve ser cultivada em qualquer organização especificamente na solução de problemas e tomada de decisões (Grivastava & Kleiner, 2015). De fato, um estudo mostrou que um ambiente de trabalho diversificado poderia aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários e aumentar seu engajamento (Adu-Febiri & Quinless, 2010). Isso justifica sua inclusão na medida de RSE interna. De acordo com o Quadro de Qualificações da Malásia, as instituições de ensino superior são avaliadas em termos de qualidade de ensino e aprendizagem. Entre outros, a diversidade da força de trabalho é o critério para obter o ranking de QS. Portanto, esse elemento da diversidade da força de trabalho na RSE interna é considerado apropriado para o atual cenário de pesquisa.

3.3.5 *Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (VPP)*

Hoje, o mundo dos negócios começou a reconhecer a importância do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal como meio de reter funcionários com desempenho. Russo,

Shteigman e Carmeli (2016) revelaram que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é um dos elementos significativos na promoção do engajamento dos funcionários, pois permite espaços e horários para a vida profissional e não profissional. Frequentemente, as interrupções no trabalho afetam o comportamento e o desempenho dos funcionários em relação ao seu trabalho. Isso é consistente com a constatação de Polkowska (2016) de que a obstrução do tempo pessoal pelo trabalho diminui a realização do trabalho dos funcionários e reduz o seu engajamento. Kaliannan, Perumal e Dorasamy (2016) reforçaram que um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal levará a um maior engajamento dos funcionários no trabalho com melhor desempenho e, assim, sua permanência nas empresas. De fato, as pesquisas de Kuron, Lyons, Schweitzer e Ng (2015) informaram que os *millennials* valorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal mais do que trabalho significativo e progressão no trabalho. De forma congruente ao contexto desta pesquisa em educação, as pesquisas de Kleinhans, Chakradhar, Muller e Waddill (2015) afirmaram que os *millennials* formam a composição geracional de uma instituição de ensino superior como um local de trabalho que oferece flexibilidade e equilíbrio na vida profissional. O componente do equilíbrio entre vida profissional e pessoal na prática da RSE interna teria algum valor significativo no atual cenário de pesquisa.

3.4 Engajamento dos funcionários

O conceito de engajamento dos funcionários surgiu no final dos anos 1920 como um componente de recursos humanos. Geralmente, o engajamento dos funcionários é entendido como um vasto construto que abrange múltiplas facetas da gestão de recursos humanos. Atualmente, não existe uma definição única e geralmente reconhecida para o termo engajamento dos funcionários devido à sua natureza, que é afetada por muitos fatores que envolvem fatores emocionais e racionais relacionados ao trabalho e à experiência geral de trabalho. Kompaso e Sridevi (2010), entretanto, mencionaram que o construto do engajamento dos funcionários

se baseia em conceitos fundamentais anteriores, como satisfação no trabalho, comprometimento dos funcionários e comportamento de cidadania organizacional. Muitos pesquisadores tentaram definir o engajamento dos funcionários de acordo com os contextos de comportamento organizacional. Robinson, Perryman e Hayday (2004), por exemplo, definiram o engajamento dos funcionários como uma gama de atitudes positivas exibidas pelo empregado em relação à sua organização. Enquanto isso, Vance (2006) definiu o engajamento dos funcionários enfatizando o relacionamento inseparável com as práticas do empregador. Vance (2006) forneceu uma descrição mais detalhada do engajamento dos funcionários como resultado de atributos pessoais como conhecimento, habilidades, habilidades, temperamento, atitudes e personalidade, contexto organizacional que inclui liderança, ambiente físico e ambiente social e práticas de recursos humanos que influenciam diretamente indivíduo, processo e desempenho no trabalho. Posteriormente, Macey e Schneider (2008) definiram o engajamento dos funcionários como um estado desejável que consiste em um objetivo organizacional e conota envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, esforço e esforço centralizados. O engajamento envolve paixão e obrigação do funcionário, que se traduz em sua vontade de investir em si mesmo e mais esforços discricionários inflacionados para ajudar a organização a atingir sua meta, que está além da satisfação básica por meio de contrato de trabalho ou lealdade básica à organização (Macey & Schneider, 2008; White, 2008). Assim, o espectro total do engajamento é alcançado alinhando-se através da máxima satisfação e do mais alto nível de contribuição no trabalho. Esta explicação abrange aspectos atitudinais e comportamentais adotados para esta pesquisa.

3.5 Modelo de ciclo de vida e status matrimonial

No que diz respeito à pesquisa em ciências sociais, ela estuda o comportamento da sociedade e, muitas vezes, todos os indivíduos da sociedade são afetados por suas respectivas mudanças no ciclo de vida. Partindo do conceito

genérico de modelo de ciclo de vida, existe uma interdependência entre a taxa de participação da força de trabalho e o estado civil do ciclo de vida. Um estudo realizado por Van der Klaauw (1996) revelou que há uma forte relação entre as decisões de participação da força de trabalho feminina e o estado civil. Esse achado é sustentado por teorias econômicas do casamento, segundo as quais existe uma forte correlação entre a participação de uma mulher no mercado de trabalho por meio da medida dos ganhos de utilidade do casamento (Van der Klaauw, 1996). Uma década depois, Benson (2006) reforçou a correlação entre o modelo de ciclo de vida e a participação dos funcionários, explicando os tipos de atividades de desenvolvimento em uma organização que influenciam o comprometimento e a intenção de rotatividade dos funcionários. A discussão do modelo de ciclo de vida é então expandida do nível micro para o macro, isto é, um ciclo de vida da organização. Isso é evidenciado pelas pesquisas de Su, Baird e Schoch (2015) para identificar um sistema de controle gerencial eficaz para a organização depois de descobrir a associação entre os tipos de controle e o comprometimento organizacional dos funcionários. Contra a discussão em curso sobre a relação entre o ciclo de vida e a taxa de participação da força de trabalho, esta pesquisa tenta estudar o efeito similar no contexto das influências da ética e da responsabilidade social no contexto do ensino superior.

4 Lacuna da pesquisa

A discussão acima indica que a escassez de pesquisas sobre RSE conduzidas no contexto da ética e da responsabilidade social decorrem da perspectiva dos acadêmicos. A pesquisa atual é oportuna devido ao desenvolvimento e mudança do cenário educacional no contexto da Malásia. Como tal, seria interessante expandir a pesquisa em ética e responsabilidade social para o setor educacional. Com referência às infinitas forças das mudanças, o modelo de ciclo de vida sempre verde também está sendo incluído como uma noção de interesse, investigando o status matrimonial dos acadêmicos. A deficiência da pesquisa existente

abre um caminho para a pesquisa preencher a lacuna, adicionando mais *insights* no cenário não comercial para constatações de ética e responsabilidade social. Esta pesquisa agrega valor ao visitar novamente o modelo de ciclo de vida por meio do status matrimonial.

4.1 Referencial teórico e sua contribuição

Em todas as pesquisas em ciências sociais, a credibilidade das descobertas está sujeita a um forte referencial teórico, a uma metodologia robusta de pesquisa e a resultados confiáveis e válidos. Creswell e Creswell (2017) esclareceram que, na pesquisa quantitativa, uma teoria é usada dedutivamente e colocada no início do plano de uma pesquisa. A inclusão de uma teoria é testá-la ou verificá-la. Creswell e Creswell (2017) acrescentaram que comumente um estudo que avança uma teoria, coleta dados para testá-la e reflete na confirmação da teoria pelos resultados do estudo. A teoria se torna um modelo para todo o estudo, guia um modelo organizador para as questões ou hipóteses de pesquisa para o procedimento de coleta de dados (Creswell & Creswell, 2017).

É incomum haver uma teoria independente para um campo específico de estudo em ciências sociais. Para a pesquisa atual, a teoria subjacente ao referencial teórico de pesquisa é emprestada da teoria organizacional. A teoria organizacional é uma abordagem praticada na análise organizacional, na qual as organizações são definidas como unidades sociais de pessoas estruturadas e gerenciadas para atender a uma necessidade ou atingir objetivos coletivos. A teoria da troca social e a teoria dos stakeholders são as duas principais teorias adotadas para estudar o assunto existente. A instituição de ensino superior é interpretada como uma organização social que consiste em uma unidade de pessoas organizadas de maneira estruturada para oferecer e transmitir conhecimento. A unidade de pessoas nesse contexto é o funcionário. À luz da ideia de que as organizações são compostas por funcionários, a teoria da troca social é examinada no presente estudo. Enquanto isso, com a responsabilidade ética e social sendo o ponto focal da pesquisa, a teoria dos stakeholders também foi utilizada em

conjunto para formar o referencial teórico da presente pesquisa.

Blau (1964) desenvolveu e definiu a teoria da troca social como uma relação de troca social sem obrigações especificadas, na qual alguns favores produzem obrigações futuras difusas, e ainda não definidas com precisão, e a natureza do retorno não é negociável, mas deve ser deixada a critério da quem faz e o que as partes trocam é ambíguo. O presente estudo discute como a ética e a responsabilidade social afetam o envolvimento dos funcionários, destacando a essência da reciprocidade na teoria da troca social. Enquanto isso, a discussão sobre ética e responsabilidade social geralmente envolve a teoria dos stakeholders, uma vez que a visão dos stakeholders reflete o significado da ética e da responsabilidade social para a sobrevivência e o sucesso de qualquer organização (Shafer et al., 2007). Além disso, os stakeholders de uma organização são os indivíduos ou grupos diretamente afetados pelas operações e decisões de suas organizações e, portanto, candidatos a possíveis benefícios ou danos (Elango, Paul, Kundu & Paudel, 2010).

Para o contexto atual da instituição de ensino superior, é desafiador definir processos e resultados específicos devido à natureza do

objetivo de sua formação. As várias forças de mudança na Malásia, como a transição para a economia baseada no conhecimento, a evolução da Revolução Industrial, apresentaram um ambiente complexo para o setor de ensino superior. Por essa mesma razão, é importante que os acadêmicos sejam motivados a ir além de suas responsabilidades formais no trabalho e se engajar em seus papéis. A discussão anterior destacou a ausência de teoria autônoma no setor educacional e a lógica das teorias adaptadas das abordagens organizacionais. Nesse contexto, a teoria da troca social é uma explicação teórica para o envolvimento dos funcionários, enquanto a teoria dos stakeholders explica o funcionário, ou seja, o acadêmico do setor de ensino superior sob a perspectiva ética e socialmente responsável. Isso contribui, portanto, para a literatura existente e o conhecimento da aplicabilidade da teoria da troca social e da teoria dos stakeholders além do ambiente de negócios.

5 Estrutura da pesquisa e desenvolvimento de hipóteses

No contexto fornecido, a seguinte estrutura de pesquisa foi desenvolvida para operacionalizar a pesquisa.

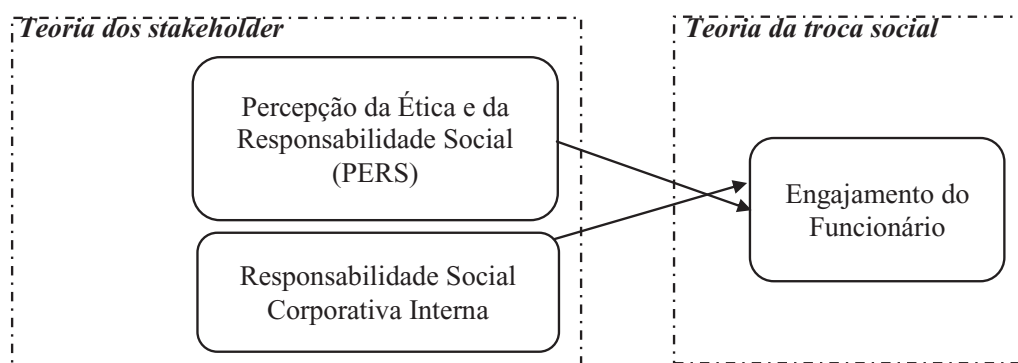


Figura 1. Referencial teórico da pesquisa.

Os estudiosos (Roeck & Maon, 2016; El Akremi, Gond, Swaen, Roeck & Igalens, 2015) propuseram que, quando os funcionários percebem a importância da ética e da responsabilidade social, tendem a se comportar de maneira mais socialmente responsável e, assim, exibem

engajamento positivo dos funcionários para ajudar as organizações a atingir seus objetivos sociais e econômicos. Singhapakdi et al. (1996) também alegaram que a importância percebida da ética e da responsabilidade social provavelmente é determinante para a eficácia organizacional

entre os stakeholders. Isso é interpretado como a importância percebida da ética e da responsabilidade social, potencialmente um fator do comportamento real, determinante para o sucesso organizacional através do envolvimento positivo dos funcionários. Além disso, Gupta e Sharma (2016) sugeriram que o alinhamento dos valores corporativos com a ética dos funcionários tem uma influência significativa no engajamento destes. Com base nessa justificativa, foi desenvolvida a seguinte hipótese:

H1: *Existe uma relação positiva entre os papéis percebidos da ética e da responsabilidade social e o engajamento dos funcionários.*

A RSE captura a promessa e o engajamento de uma organização com vários stakeholders, enquanto as práticas internas de RSE se concentram particularmente no principal interessado interno, ou seja, os funcionários. Como as práticas internas de RSE cobrem o bem-estar dos funcionários, acredita-se que produz o efeito Matthew em RSE para políticas sustentáveis dentro de uma organização. O engajamento dos funcionários é o foco do presente estudo, pois a RSE interna promove uma cadeia de resultados positivos para os funcionários (Aguinis & Glavas, 2012; Bauman & Skitka, 2012). Muitos estudiosos (Roeck, Marique, Stinglhamber & Swaen, 2014; Valentine & Fleischman, 2008; Zhu, Yin, Liu & Lai, 2014) concordaram que atitudes positivas dos funcionários implicam maior satisfação no trabalho e maior comprometimento organizacional (Collier & Esteban, 2007; Dögl & Holtbrügge, 2014; Farooq, Payaud, Merunka & Valette-Florence, 2014; Hofman & Newman, 2014; Mueller, Hattrup, Spiess & Lin-Hi, 2012), que são exibidas no engajamento dos funcionários com a organização. Kompasso e Sridevi (2010) informaram que o engajamento dos funcionários é um preditor mais forte do desempenho organizacional positivo no que se refere à lucratividade por meio de maior produtividade, vendas, satisfação do cliente e retenção de funcionários. Pesquisas recentes conduzidas por Potdar, Guthrie, Gnoth e Garry (2018) sugeriram que a RSE externa e interna

positiva tem uma influência significativa no engajamento dos funcionários. Como tal, foi formulada a seguinte hipótese:

H2: *Existe uma relação positiva entre a RSE interna e o engajamento dos funcionários.*

A perspectiva do curso de vida enfatiza que as transições criam um importante contexto social que influencia: (1) a facilidade com que novos papéis são incorporados à identidade de alguém; (2) o status normativo e a aceitação social de novos papéis; (3) os recursos disponíveis para se ajustar ao novo papel e, conseqüentemente; (4) o efeito desses papéis e transições no bem-estar (Elder, 1985). O objetivo da inserção da perspectiva do curso de vida é avançar e complementar o entendimento do papel da ética e da responsabilidade social em relação a um funcionário casado e não casado, em vez de uma conclusão geral para todos. Pela perspectiva do curso da vida, as seguintes hipóteses foram elaboradas:

H3: *Há uma diferença significativa entre os papéis percebidos da ética e da responsabilidade social em relação ao engajamento dos funcionários não casados e casados.*

H4: *Há uma diferença significativa entre a RSE interna e o engajamento de funcionários não casados e casados.*

6 Design da pesquisa

Esta é uma pesquisa transversal, na qual o processo de coleta de dados ocorreu apenas uma vez em algum momento de uma amostra da população de maneira mais rápida e menos dispendiosa (Sekaran & Bougie, 2010). O método de amostragem não probabilístico foi executado para coletar respostas dos entrevistados-alvo. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de interceptação, utilizando um questionário autoaplicável de universidades privadas localizadas na Malásia Peninsular. O software G*Power 3.1 (Faul, Erdfelder, Lang &

Buchner, 2007; Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2009) foi utilizado para calcular o tamanho da amostra necessário para atender ao requisito estatístico no teste do modelo de pesquisa proposto. Com base em uma potência definida em 80% (Gefen, Rigdon & Straub, 2011), $f_2 = 0,05$ (pequeno), $\alpha = 0,05$ e número de preditores = 2, o tamanho da amostra necessário foi 210. Um total de 300 questionários foram distribuídos. Ao todo, 212 questionários utilizáveis e completos foram coletados com sucesso, gerando uma taxa de resposta de 70,7%. O tamanho da amostra é considerado suficiente por três razões principais. Em primeiro lugar, o tamanho da amostra havia excedido o limite mínimo de 210 com base no cálculo do G*Power 3.1. Em segundo lugar, o poder mínimo exigido na pesquisa em ciências sociais e comportamentais é tipicamente 0,8. Em terceiro lugar, estudos anteriores (Akter, D'Ambra & Ray, 2011; Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009) identificaram um limiar de 100 amostras para análise PLS-SEM. Portanto, um tamanho amostral de 212 questionários retornados, utilizáveis e completos, seria considerado adequado para a análise estatística.

O questionário autoaplicável tem três seções. A seção A cobre as informações demográficas dos entrevistados, enquanto a seção B inclui declarações para avaliar as percepções dos entrevistados sobre a PERS (o item foi adaptado de Singhapakdi, et al., 1996) e a RSE interna [itens que foram adaptados de Turker (2009a, 2009b)] e a seção C contém informações relacionadas ao engajamento dos funcionários adaptadas de Macey e Schneider (2008). Os itens definidos nas seções B e C usavam a escala ordinal, ou seja, para classificar a respectiva declaração com base no nível de concordância dos entrevistados. Para este objetivo de pesquisa, foi executada uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

6.2 Consideração metodológica da pesquisa

Os dados coletados foram analisados com o auxílio do Smart PLS Modeling de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados

Parciais (PLS-SEM). Existem três justificativas principais para o uso do PLS-SEM na presente pesquisa. Em primeiro lugar, o construto RSE interna é operacionalizada em um nível mais alto de abstração, isto é, modelos de componentes hierárquicos (HCMs) (Lohmöller, 1989) que envolvem o teste de construtos de segunda ordem. Um HCM subsequente incluiria um construto geral de RSE interna com cinco subconstrutos que capturam diferentes medidas concretas de RSE interna, como direitos humanos, saúde e segurança, treinamento e desenvolvimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e diversidade da força de trabalho. Esses construtos de ordem inferior mais concretos formam práticas internas de RSE mais abstratas para fins de parcimônia. Em segundo lugar, os objetivos da pesquisa são dois, incluindo confirmações de teoria e exploração de teorias com base na variância total. A confirmação da teoria deriva da base para endossar a subjacente teoria dos stakeholders e teoria da troca social na explicação dos papéis da ética e da responsabilidade social em relação ao engajamento dos funcionários. Em terceiro lugar, o PLS-SEM emergiu como um software estatístico predominante devido à sua capacidade de lidar com modelos complexos que envolvem moderadores, como no atual cenário de pesquisa, no qual as perspectivas do curso de vida, nomeadamente casadas e não casadas, são incluídas no estudo. Com base nessas justificativas compactas, o PLS-SEM foi empregado para realizar a análise estatística.

6.3 Análise multigrupo

A presente pesquisa tem como objetivo estudar o papel da ética e da responsabilidade social no engajamento dos funcionários a partir de duas amostras de heterogeneidade observadas. Essas duas heterogeneidades observadas são os não-casados e os acadêmicos. Os coeficientes de caminho gerados a partir dessas duas amostras podem ser numericamente diferentes e a preocupação reside em saber se as diferenças são estatisticamente significativas. Como tal, a análise multigrupo (AMG) é realizada para testar a influência da ética e da responsabilidade social no engajamento dos funcionários. Eberl (2010)

apontou que a AMG é especialmente útil para testes de amostras discretas de heterogeneidade.

A primeira etapa da AMG envolve mergulhar os dados em duas subamostras de acordo com a heterogeneidade observada (por exemplo, não casados e casados) para estimar seu respectivo modelo de caminho. A invariância da medida seria estabelecida nela. Posteriormente, os testes de análise continuam a avaliar se os coeficientes de caminho das duas subamostras de um relacionamento específico diferem significativamente. O procedimento de *bootstrapping* de cada subamostra recomendado por Henseler (2007) foi utilizado para testar a significância das diferenças entre os grupos. Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) explicaram que essa abordagem é livre de distribuição e se encaixa melhor na modelagem de caminho PLS, em comparação com os procedimentos de teste t com suas premissas de distribuição inerentes. Eles acrescentaram que testar a diferença só é necessário se os dois coeficientes forem significativos e na mesma direção. A pesquisa atual conduziu a AMG com base nas recomendações justificadas dessas autoridades.

6.4 Variância de método comum

A presente pesquisa está interessada em descobrir as percepções dos acadêmicos sobre os papéis da responsabilidade ética e social em relação ao engajamento de seus funcionários com dados de questionário autorrelatados. Essa abordagem geralmente está sujeita à questão da variância de método comum (VMC). Para mitigar e estimar o efeito da VMC, foram considerados diferentes soluções processuais e estatísticas, alinhadas com as recomendações de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003). Em termos de solução processual, as medidas dos construtos são coletadas de diferentes fontes e há uma escala diferente adotada para diferentes construtos. Quanto à solução estatística, o teste de um fator de Harman foi realizado para todas as variáveis latentes no modelo. Nenhum fator isolado explicou uma quantidade substancial de covariância. Como tal, é improvável que a VMC ponha em risco o teste do fator de validade. Conclui-se que a presente pesquisa não sofre VMC.

7 Análise de dados e resultados

7.1 Perfil dos entrevistados

A Tabela 1 mostra que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, com 52,8%, enquanto o masculino corresponde a 47,2%. A maioria dos entrevistados se enquadra na faixa etária de 35 anos, registrando 50,9%. Em termos de estado civil, cerca de mais da metade dos entrevistados é solteira, ou seja, não casada. Os entrevistados chineses são os dominantes entre outras etnias, com 43,4%, seguidos pelos malaios, 32,1% e indianos, 23,1%. Em relação ao ano de serviço, 44,8% dos entrevistados trabalham nas universidades atuais há 4 anos ou menos. Há 37,7% dos entrevistados que trabalham em suas universidades atuais entre 5 e 10 anos. Menos de 20% dos entrevistados estão trabalhando há uma década em suas universidades atuais.

Tabela 1
Perfil dos entrevistados

Perfil	Amostra (N = 212)	Porcentagem
Gênero		
Feminino	112	52,8%
Masculino	100	47,2%
Idade		
< 35 anos	108	50,9%
35-44	65	30,7%
45-54	29	13,7%
> 54	10	4,7%
Etnia		
Malásia	68	32,1%
Chinesa	92	43,4%
Indiana	49	23,1%
Outras	3	1,4%
Estado civil		
Não-casado	109	51,4%
Casado	103	48,6%
Anos de trabalho		
4 anos e menos	95	44,8%
5-10 anos	80	37,7%
Mais de 10 anos	37	17,5%

7.2 Avaliação do modelo de medição

A percepção da ética e responsabilidade social (PERS) e o engajamento dos funcionários são considerados medidas reflexivas, com suas respectivas setas indicadoras apontando para o construto, significando a suposição de que o construto causa a medição. Seguindo o guia não-paramétrico de critérios de qualidade de Chin

(2010), os modelos de medição reflexiva devem ter carga fatorial superior a 0,7, a confiabilidade composta superior a 0,7 e a variância média extraída (VME) superior a 0,5 e o alfa de Cronbach superior a 0,8. Os itens que não atendem aos critérios de qualidade foram eliminados no processo de refinamento da escala. Os resultados do modelo de medição reflexivo são mostrados na Tabela 2 e na Figura 2, respectivamente.

Tabela 2

Os resultados da avaliação reflexiva do modelo de medição

Construtos	Itens	Carga	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade composta	Variância média extraída (VME)
PERS	PERS1	0,825	0,789	0,798	0,864	0,615
	PERS2	0,819				
	PERS3	0,785				
	PERS4	0,699				
Engajamento dos funcionários	Ef10	0,799	0,844	0,846	0,885	0,563
	Ef11	0,733				
	Ef2	0,760				
	Ef5	0,703				
	Ef7	0,748				
	Ef9	0,755				
Direitos humanos	DH1	0,753	0,809	0,814	0,874	0,636
	DH2	0,798				
	DH4	0,812				
	DH5	0,824				
Saúde e segurança	SS1	0,830	0,849	0,852	0,892	0,623
	SS2	0,769				
	SS3	0,795				
	SS4	0,770				
	SS6	0,780				
	TD1	0,782				
Treinamento e desenvolvimento	TD2	0,683	0,755	0,767	0,845	0,578
	TD4	0,726				
	TD5	0,841				
	DT1	0,821				
	DT3	0,833				
Diversidade da força de trabalho	DT4	0,774	0,834	0,837	0,889	0,668
	DT5	0,840				
	VPP2	0,710				
	VPP3	0,822				
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	VPP4	0,675	0,875	0,879	0,903	0,573
	VPP5	0,738				
	VPP6	0,764				
	VPP7	0,761				
	VPP8	0,817				

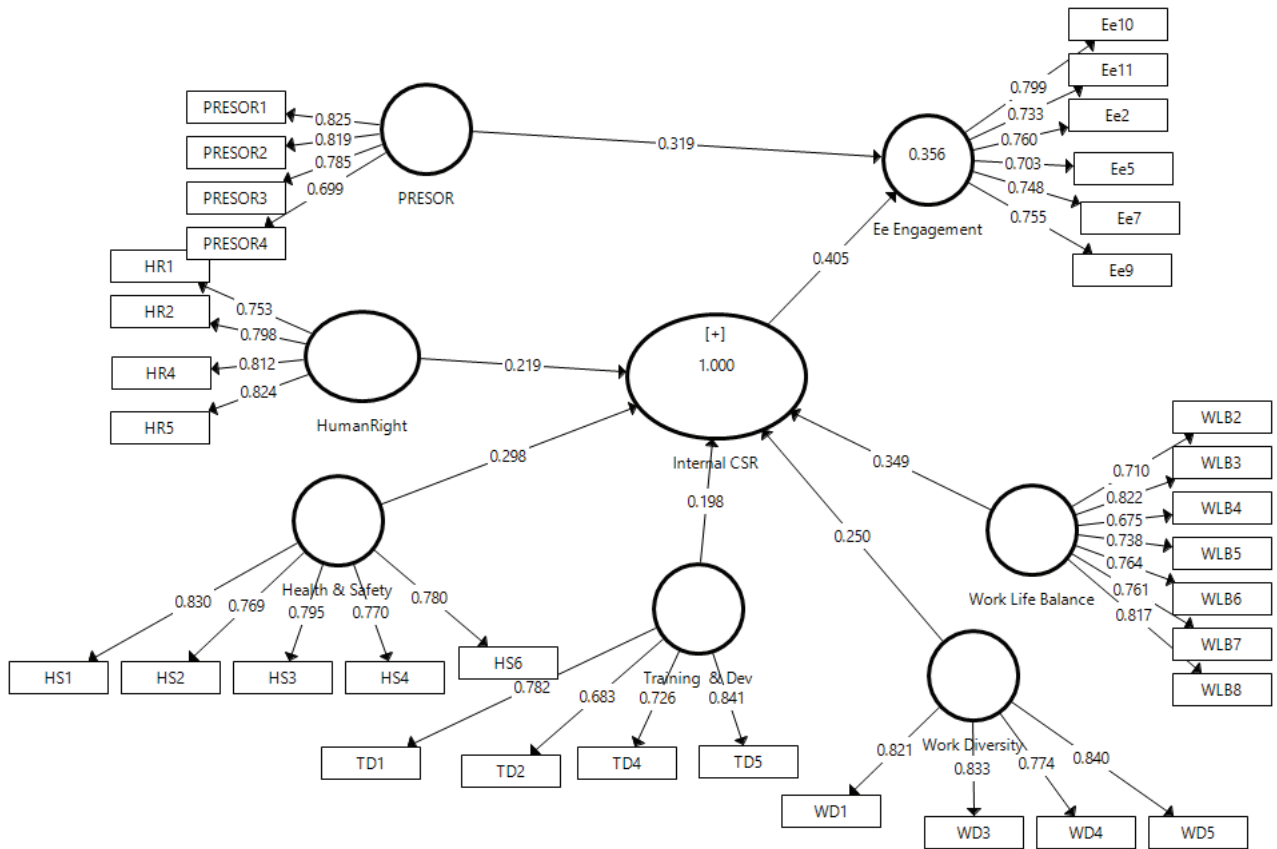


Figura 2. Avaliação do modelo de medição.

A Tabela 3 ilustra a avaliação da validade discriminante. Até o momento, a análise discriminante é avaliada usando o critério heterotrait-monotrait (HTMT) (2015) de Henseler, que impõe uma avaliação mais rigorosa em comparação com os critérios anteriores de Fornell e Larcker (1981). O critério HTMT sugere que todos os construtos são distintamente

diferentes nos limiares HTMT0.90 (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Os resultados da validade discriminante revelam que todas os construtos estudados são distintamente diferentes no HTMT0.90. As Tabelas 2 e 3 mostram que a avaliação para o modelo de medição reflexiva de primeira ordem é estabelecida.

Tabela 3
Critérios de validade discriminante HTMT

	Ef	HS	HR	PERS	TD	DT	VPP
Ef							
SS	0,512						
DH	0,486	0,636					
PERS	0,557	0,433	0,349				
TD	0,486	0,727	0,501	0,453			
DT	0,464	0,637	0,665	0,328	0,599		
VPP	0,406	0,435	0,414	0,185	0,49	0,586	

Critério: A validade discriminante é estabelecida no HTMT0.90

O construto RSE interna apresenta o tipo II reflexivo-formativo, com o construto de primeira ordem como modelo reflexivo, enquanto o construto de segunda ordem como modelo formativo, explicado por Becker, Klein e Wetzels (2012). Os critérios de qualidade para o modelo reflexivo, portanto, aplicam-se ao modelo de primeira ordem, e os critérios de qualidade para o modelo formativo são relevantes para o modelo de segunda ordem. As construtos de primeira ordem, como direitos humanos, saúde e segurança, treinamento e desenvolvimento, diversidade da força de trabalho e equilíbrio entre vida no trabalho, atenderam aos critérios de qualidade do modelo reflexivo, conforme mostrado na Tabela 2. O modelo formativo segue um conjunto diferente de critérios de qualidade que implicam validade convergente, avaliação, avaliação da colinearidade e significância e relevância do indicador formativo, conforme destacado por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2017).

Os resultados convergentes da validade são mostrados na Tabela 4. A questão da colinearidade é avaliada por meio do fator de inflação de variância (FIV) com um valor menor que 5, indicando que a multicolinearidade não é uma questão conforme a Tabela 5. Outro critério de qualidade importante na avaliação do modelo de medição formativo é sua relevância que é avaliada através de seu peso externo via *bootstrapping*. O peso externo do modelo de medição formativo deve ser significativamente diferente de zero, utilizando o procedimento de inicialização. A Tabela 6 mostra os resultados de *bootstrap* usando 1000 subamostras. Indica que os pesos externos e o coeficiente do caminho para cada um dos construtos formativos de segunda ordem (Hair et al., 2011) estão significativamente relacionados à RSE interna. As Tabelas 4, 5 e 6 mostram que todos os critérios de qualidade para o modelo de medição formativo de construto de segunda ordem foram atendidos e a análise prossegue com a avaliação do modelo estrutural.

Tabela 4

Resultado da validade convergente da RSE interna do modelo de medição formativa de construtos de segunda ordem

Construto/ Indicador	Peso externo	Coefficiente de caminho
Direitos humanos		0,901
DH 1	0,284	
DH 2	0,296	
DH 3	0,311	
DH 4	0,214	
DH 5	0,288	
Saúde e segurança		0,906
SS 1	0,274	
SS 2	0,177	
SS 3	0,201	
SS 4	0,254	
SS 5	0,170	
SS 6	0,282	
Treinamento e desenvolvimento		0,891
TD 1	0,254	
TD 2	0,198	
TD 3	0,296	
TD 4	0,277	
TD 5	0,384	
Diversidade da força de trabalho		0,833
DT 1	0,222	
DT 2	0,301	
DT 3	0,195	
DT 4	0,259	
DT 5	0,348	
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal		0,931
VPP 1	0,146	
VPP 2	0,190	
VPP 3	0,196	
VPP 4	0,174	
VPP 5	0,151	
VPP 6	0,207	
VPP 7	0,154	
VPP 8	0,149	

Tabela 5

Resultado do fator de inflação da variância (FIV) da RSE interna do modelo de medição formativa de construtos de segunda ordem

RSE interna	VIF
Saúde e segurança	1,967
Direitos humanos	1,632
Treinamento e desenvolvimento	1,721
Diversidade da força de trabalho	1,896
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	1.428

Tabela 6

Resultados da RSE interna da significância e relevância de medição formativa de construtos de segunda ordem

Indicadores formativos	Beta	Desvio padrão	valor-t	valor-p
Saúde e segurança -> RSE interna	0,297	0,018	16,226	0,000
Direitos humanos -> RSE interna	0,219	0,017	12,816	0,000
Treinamento e desenvolvimento -> RSE interna	0,198	0,018	11,152	0,000
Diversidade da força de trabalho -> RSE interna	0,250	0,015	16,224	0,000
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal e -> RSE interna	0,349	0,029	12,233	0,000

7.3 Avaliações do modelo estrutural

A avaliação do modelo estrutural do PLS inclui quatro critérios. Em primeiro lugar, os coeficientes de determinação (R^2) que costumavam indicar a variância contabilizada por influenciar variáveis; em segundo lugar, os FIVs avaliam o potencial da questão da multicolinearidade; terceiro, a redundância Stone-Geisser Q^2 sendo o indicador de relevância preditiva; e, finalmente, f^2 , o tamanho do efeito que mede a alteração no valor de R^2 quando um construto exógeno especificado é omitido do modelo para avaliar se o construto omitido carrega impacto substancial no construto endógeno. Os resultados da avaliação do modelo estrutural são encontrados na Tabela 7. A Tabela 7 informa que a multicolinearidade não é uma preocupação na presente pesquisa, pois o FIV

está abaixo do valor limite de 5. Enquanto isso, o R^2 da variável endógena do engajamento dos funcionários é registrado em 0,354, mostrando que 35,4% da variância no engajamento dos funcionários é explicada pela percepção de ética e responsabilidade social (PERS), bem como pela responsabilidade social interna.

No geral, o valor do Q^2 de 0,332 para a RSE interna e o valor do Q^2 de 0,184 para o engajamento dos funcionários são maiores que 0. Esses valores revelam que ambos os construtos possuem capacidade preditiva sobre o engajamento dos funcionários (Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014). Os resultados também demonstraram que a PERS e a RSE interna têm tamanho médio de efeito no engajamento dos funcionários com $f^2 = 0,135$ e 0,222, respectivamente.

Tabela 7

Resultados da avaliação do modelo estrutural

Construto	FIV	R^2	Q^2	f^2	Tamanho do efeito
PERS	1,142			0,135	Médio
RSE interna	1,204		0,322	0,222	Médio
Engajamento dos funcionários		0,354	0,184		

7.4 Teste de hipóteses

O tamanho total da amostra de 212 respostas foi usado para testar as hipóteses na estrutura básica da pesquisa, a saber, H1 e H2. Chin (2010) e Lohmöeller (1989) confirmaram que qualquer hipótese para a qual o respectivo coeficiente de caminho fosse maior que 0,1 e

significativa em $p < 0,05$. Os resultados na Tabela 8 mostram que H1 é significativo com coeficiente de trajetória de 0,319, $p = 0,00$ e valor acima de 1,96. Da mesma forma, H2 é significativo com coeficiente de caminho de 0,405, valor de $p = 0,000$ e valor de 5,857 maior que 1,96. Os resultados de *bootstrapping* do teste de hipóteses são apresentados na Figura 3.

Tabela 8
O significado do coeficiente de caminho

Hipóteses	Beta	Desvio Padrão	Valor t	Valor p	Decisão
H1: PERS \Rightarrow Engajamento dos funcionários	0,319	0,065	4,890	0,000	Significativo
H2: RSE interna \Rightarrow Engajamento dos funcionários	0,405	0,069	5,857	0,000	Significativo

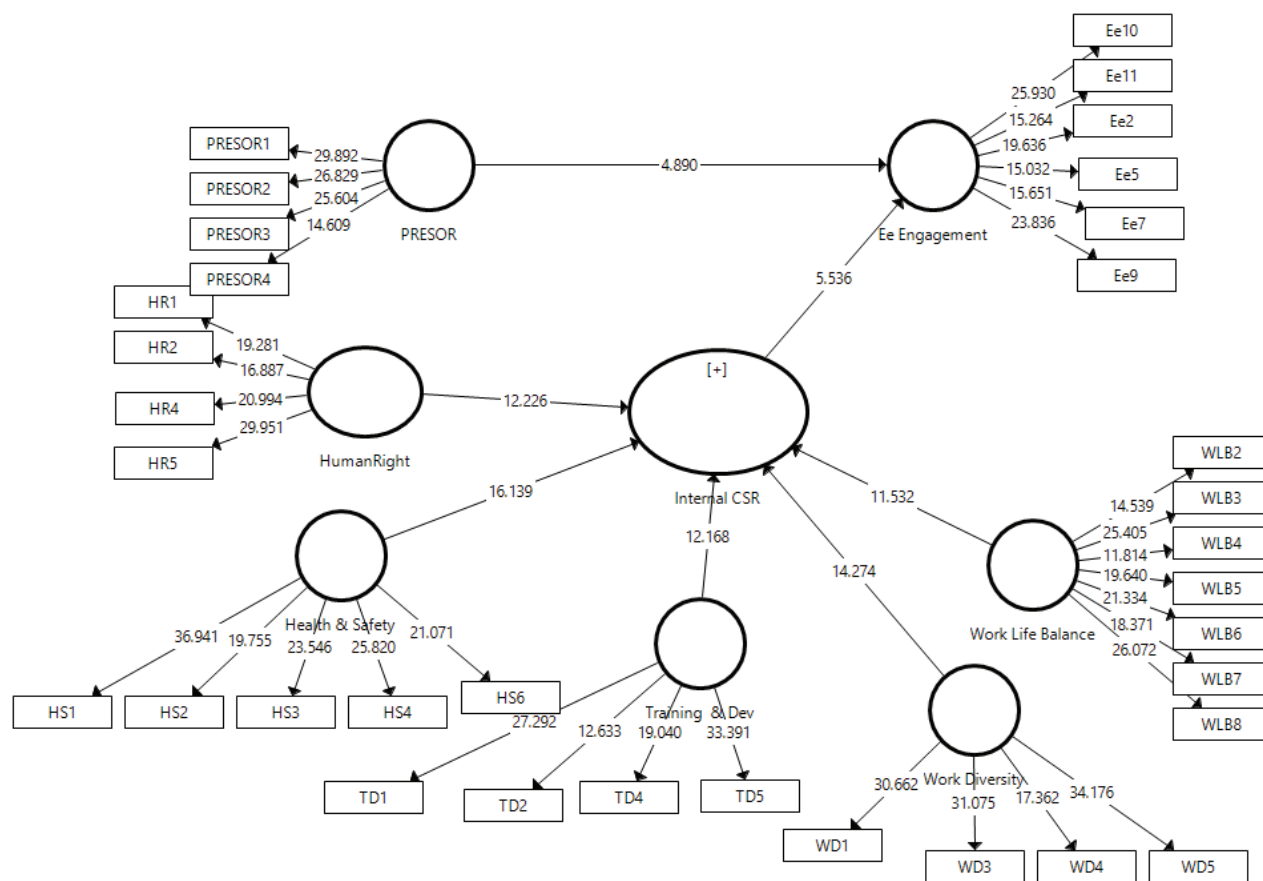


Figura 3. Avaliação do modelo estrutural

A presente pesquisa também tem como objetivo investigar as relações entre os construtos da estrutura de pesquisa proposta em duas subamostras, a fim de complementar a compreensão do impacto da ética e da

responsabilidade social entre os acadêmicos. De acordo com as diretrizes propostas por Henseler, Ringle e Sarstedt (2016) e Matthews (2017) para aplicação de PLS, o procedimento MICOM é o desempenho para testar a invariância da

medição. Três etapas hierarquicamente inter-relacionadas do procedimento MICOM, isto é, invariância configural, invariância composicional; e igualdade de valores médios compostos e variações são realizadas. A Etapa 1 do MICOM foi realizada durante o desenvolvimento da pesquisa, pela qual o significado dos indicadores que medem construtos específicas no modelo foi cuidadosamente inserido. A invariância configural foi abordada ainda mais por tratamento idêntico de dados e configuração de algoritmo na amostra não casada e casada.

O procedimento MICOM Etapa 2 supõe a avaliação da igualdade nas pontuações compostas nas duas subamostras (Dijkstra & Henseler, 2011). Testes de permutação são realizados para avaliar

estatisticamente se invariância composicional está presente. Henseler et al. (2016) apontaram que os testes de permutação são não paramétricos. Eles também explicaram que em cada execução de permutação, as correlações entre as pontuações compostas usando os pesos obtidos no primeiro grupo são computadas contra as pontuações compostas usando os pesos adquiridos no segundo grupo (Henseler et al., 2016). Os resultados da Tabela 9 mostram que a invariância composicional foi demonstrada para todos os construtos da estrutura de pesquisa. Isso é evidente com base na correlação original igual ou superior a 5,00% das correlações quantílicas (mostradas na coluna 5,00%).

Tabela 9
Relatório de resultados MICOM Etapa 2

	Correlação original	Correlação Permutação Média	5,00%	Permutação Valores-p
Engajamento dos funcionários	0,995	0,995	0,989	0,342
RSE interna	0,998	0,998	0,995	0,630
PERS	0,997	0,996	0,989	0,500

A próxima etapa, ou seja, a Etapa 3 do MICOM, é realizada para avaliar a igualdade dos compósitos (construtos) dos valores médios e variações entre os dois grupos de acadêmicos não casados e casados. Ao estabelecer a invariância, a diferença média original e a variância original deve ser um número que se enquadre no intervalo de confiança de 95%. Isso é avaliado comparando a diferença original média e a diferença original de variância com os limites inferior (2,5%) e superior (97,5%). Segundo Henseler et al. (2016), a invariância total da medição para os compósitos é estabelecida quando todos os construtos devem estar dentro do intervalo de confiança de 95%. No entanto, na Tabela 11, observe que o valor da diferença original da variância para todos os construtos não se enquadra no intervalo de

confiança de 95%. A primeira parte da Etapa 3, como mostrado na Tabela 10, indicou invariância parcial para o engajamento dos funcionários, responsabilidade interna e responsabilidade social e responsabilidade social. No entanto, nenhum dos construtos atendeu às diretrizes da Etapa 3 para estabelecer a invariância total. Portanto, apenas invariância parcial é confirmada para todos os construtos, conforme ilustrado nas Tabelas 10 e 11. Como a medição completa da invariância não é estabelecida, as duas subamostras não podem continuar a ser analisadas usando os dados agrupados. A análise, portanto, não continuou determinando se os coeficientes do caminho para as duas subamostras são significativamente diferentes.

Tabela 10

Relatório de resultados MICOM Etapa 3 – Parte I

	Média - Diferença Original (Não casados - Casados)	2,50%	97,50%
Engajamento dos funcionários	0,459	-0,472	0,523
RSE interna	0,296	-0,431	0,445
PERS	0,131	-0,407	0,406

Tabela 11

Relatório de resultados MICOM Etapa 3 – Parte II

	Variância - Diferença Original (Não casados - Casados)	2,50%	97,50%
Engajamento dos funcionários	-0,711	0,001	-0,295
RSE interna	-0,448	-0,008	-0,252
PERS	-0,543	-0,002	-0,258

Com referência aos resultados do teste de permutação, conclui-se que a invariância da medida entre as duas subamostras não é estabelecida. Esses resultados indicam que não há diferenças significativas entre acadêmicos não casados e casados no impacto da ética e da responsabilidade social no engajamento dos funcionários. Conclui-se, portanto, que a H3 e a H4 são não significativas.

8 Conclusão e discussões

Em geral, os resultados desta pesquisa sugerem que a PERS, a RSE interna e o engajamento dos funcionários são construtos significativos que valem a pena para pesquisas futuras em ambientes não comerciais. A H1 e a H2 são sustentadas com o valor beta (β) de 0,319 e 0,405, e valor $p = 0,000 < 0,005$, respectivamente. A H3 e a H4, entretanto, não são sustentadas, pois apenas a invariância parcial foi confirmada para todos os construtos. Os resultados detalhados obtidos ajudam a criar uma imagem maior do papel da responsabilidade social em relação ao engajamento dos acadêmicos nas instituições de ensino superior.

Em primeiro lugar, foram estabelecidas relações significativas para a PERS e a RSE interna em relação ao engajamento dos funcionários. Os resultados indicam que a presença da PERS

carrega o elemento de ética e responsabilidade social entre os antecedentes do engajamento dos funcionários. Os resultados fornecem uma visão das intuições do ensino superior de que fazer o bem será reembolsado de acordo. Isso mostra o resultado consistente em um ambiente de negócios, conforme a pesquisa realizada por Low e Ramayah (2016). A PERS registrou um impacto nos funcionários das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no ambiente de negócios. Isso levou à suposição de que também existe um papel da PERS em ambientes não comerciais. Sendo assim, se as intuições do ensino superior planejam incorporar um escopo mais amplo de práticas de responsabilidade social na esperança de envolver acadêmicos, é altamente provável que isso traga um resultado positivo.

Em segundo lugar, o resultado derivou uma relação significativa positiva com a RSE interna e o engajamento dos funcionários entre os acadêmicos da instituição de ensino superior. Essa descoberta reforçou ainda mais a teoria das trocas sociais. O presente estudo definiu o engajamento dos funcionários como uma série de consequências positivas obtidas pelo trabalho satisfeito, o comprometimento organizacional com o comportamento da cidadania organizacional (Kompaso & Sridevi, 2010); a existência de práticas internas de RSE que cuidam do bem-estar multifacetado

dos funcionários está sendo apreciada por meio de o resultado positivo aumentado dos funcionários. O princípio subjacente é o fato de reciprocidade entre a intuição do ensino superior e os acadêmicos. Portanto, quando estão sendo avaliados pelo empregador, há um efeito de ampliação que se traduz em maior satisfação no trabalho, maior comprometimento dos funcionários e maior comportamento de cidadania organizacional. Como destacado com base no objetivo da pesquisa, o engajamento aprimorado dos funcionários é muito procurado em muitas organizações. Nesse contexto, as instituições de ensino superior são incentivadas a cumprir sua responsabilidade social não apenas para educar a geração futura, moldando a força de trabalho pronta do futuro, mas também exibindo um senso de ética em relação aos acadêmicos, sendo a capital crucial no setor da educação.

Em terceiro lugar, a H3 e a H4 não sustentadas indicam que não há diferença entre respondentes não casados e casados na instituição de ensino superior. A perspectiva do curso de vida não tem nenhuma implicação significativa no contexto de ética e responsabilidade social e instituição de ensino superior. A natureza da exigência de trabalho dos acadêmicos oferece uma explicação válida para as descobertas. Os acadêmicos podem lidar com suas responsabilidades profissionais e pessoais em um estágio diferente de sua vida, que não interfere em seu trabalho como acadêmico. Subramaniam e Selvaratnam (2010) descobriram que algum setor público, setor privado e universidades, políticas voltadas para a família, como horários flexíveis de trabalho, estão disponíveis para os funcionários. Nesse sentido, a presença de práticas internas de RSE não parece afetar os resultados dos funcionários, como o engajamento dos funcionários nesta pesquisa.

Por fim, apesar de duas hipóteses desenvolvidas para testar os diferentes grupos de acadêmicos serem insignificantes, os resultados da pesquisa atual apoiaram o benefício de executar práticas internas de RSE na instituição de ensino superior. A descoberta contribui ao fornecer evidências empíricas e estatísticas de que a presença de responsabilidade social interna pode mitigar o efeito negativo no engajamento dos funcionários.

Essa descoberta pode contribuir ainda mais para a literatura existente sobre a influência positiva da RSE interna no engajamento de funcionários no setor educacional que já adotou a RSE interna.

8.1 Implicações teóricas e gerenciais

Por meio do exame da ética e do elemento de responsabilidade social no setor educacional, percebe-se que a teoria da troca social se situa em um ambiente não comercial. A essência da reciprocidade da teoria da troca social é observada por meio dos resultados significativos nas práticas PERS e de responsabilidade social interna em relação ao engajamento dos funcionários. Isso significa que, quando os funcionários são apreciados pelas organizações por meio de esforços para cuidar de seu bem-estar, eles tendem a estar mais engajados e comprometidos em seus empregos. Uma força de trabalho engajada e comprometida é o principal contribuinte para qualquer desempenho e sucesso da organização. No entanto, se as práticas já estiverem em vigor devido à natureza das profissões, um efeito aprimorado seria improvável no engajamento dos funcionários. Isso implica que a reciprocidade funciona uma vez e os funcionários esperam algo adicional para o que estão desfrutando. As conclusões do estudo agregam, portanto, valor ao conjunto de conhecimentos existente, fornecendo mais insights sobre a existência de práticas e expectativas divergentes do empregador e do empregado.

Em termos da implicação gerencial, recomenda-se ao administrador de instituições de ensino superior usar um conjunto diferente de abordagens para que seus acadêmicos se envolvam mais, além de adotar práticas internas de RSE. Pesquisa recente de Cadez, Dimovski e Zaman (2017) propôs o uso de diferentes avaliações de desempenho na academia para maior engajamento dos acadêmicos e, portanto, melhorou a qualidade do ensino. Propõe-se que o administrador volte à avaliação de desempenho corroborada com base na função das motivações individuais em vez do ambiente de trabalho, como nas pesquisas realizadas por Edgar e Geare (2013) e Kallio e Kallio (2014). Isso conclui

que, apesar da mudança no ambiente e da implementação de novas práticas, o elemento individual permanece um forte determinante no engajamento dos funcionários. Dessa forma, o administrador é aconselhado a analisar vários aspectos em várias plataformas para atingir o objetivo de ter acadêmicos engajados para atingir a meta organizacional geral do ranking mundial.

9 Limitações e direção para pesquisas futuras

A presente pesquisa não está isenta de limitações. Devido ao custo limitado, a pesquisa foi confinada à Malásia Peninsular e falha em generalizar para toda a população. Além disso, a pesquisa se propôs apenas a entender o impacto das atividades da PERS e da RSE interna no engajamento dos funcionários. Pode haver outros fatores que contribuem para o engajamento dos funcionários além dos aspectos de ética e responsabilidade social.

Recomenda-se que pesquisas futuras sejam expandidas para todas as instituições de ensino superior da Malásia, incluindo universidades localizadas em Sabah e Sarawak. Também é proposto conduzir um método de amostragem probabilística se a lista de acadêmicos nas universidades estiver disponível. Pesquisas futuras também poderiam estudar as possíveis diferenças no impacto da ética e das responsabilidades sociais entre universidades públicas e universidades privadas. Além disso, a abordagem da triangulação pode ser utilizada para coletar informações e percepções mais aprofundadas dos entrevistados sobre a PERS e a RSE interna. Em termos de engajamento dos funcionários, pesquisas futuras poderão explorar outros construtos de comportamento organizacional, como suporte organizacional percebido e estilos de liderança.

Referências

Adu-Febiri, F., & Quinless, J. M. (2010). Workplace diversity and aboriginal people in Canada: Going beyond the managerial odel. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 10(4), 161-178.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.

Akter, S., D'Ambra, J., & Ray, P. (2011). Trustworthiness in health information services: an assessment of a hierarchical model with mediating and moderating effects using partial least squares (PLS). *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 62(1), 100-116.

Axinn, C. N., Blair, M. E., Heorhiadi, A., & Thach, S. V. (2004). Comparing Ethical Ideologies Across Cultures. *Journal of business ethics*, 54(2), 103-119.

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.

Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5), 359-394.

Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.

Bochenek, M., Kingston-Mann, E., & Sieber, T. (2002). Achieving against the odds: How academics become teachers of diverse students. *Teaching Sociology*, 30(1), 122.

Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths' theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255-259.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.

Cadez, S., Dimovski, V., & Groff, M. Z. (2017). Research, teaching and performance evaluation in academia: The salience of quality. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1455-1473.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Charkham, J. (1994). *Keeping good company: A study of corporate governance in five countries*. Clarendon: Oxford.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Ed.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Berlin: Springer.

Churchill, L. R. (1982). The teaching of ethics and moral values in teaching: Some contemporary confusions. *The journal of higher education*, 53(3), 296-306.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage publications.

Crowther, D., & Seifi, S. (Eds.). (2018). *Redefining corporate social responsibility*. United Kingdom: Emerald Group Publishing.

Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2011). Linear indices in nonlinear structural equation models: Best fitting proper indices and other composites. *Quality & Quantity*, 45(6), 1505.

Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.

Eberl, M. (2010). An application of PLS in multi-group analysis: The need for differentiated corporate-level marketing in the mobile

communications industry. In V. E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Ed.), *Handbook of partial least squares* (pp. 487-514). Berlin: Springer.

Edgar, F., & Geare, A. (2013). Factors influencing university research performance. *Studies in Higher Education*, 38(5), 774-792.

El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., Roeck, K., de, & Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.

Elango, B., Paul, K., Kundu, S.K., & Paudel, S.K. (2010). Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision making. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 543-561.

Elder, G. H., Jr. (1985). *Life course dynamics: Trajectories and transitions 1968-1980*. New York: Cornell University Press.

Enehaug, H., Helmersen, M., & Mamelund, S. E. (2016). Individual and organizational well-being when workplace conflicts are on the agenda. A mixed methods study. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1). 83-104.

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behaviour research methods*, 41(4), 1149-1160.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioural, and biomedical sciences. *Behaviour research methods*, 39(2), 175-191.

- Fornell, C., & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation modeling for travel behaviour research. *Transportation research part B, University of Michigan*, 37, 1-25.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman/ Ballinger.
- Gefen, D., Rigdon, E. E., & Straub, D. (2011). Editor's comments: an update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *MIS Quarterly*, 35(2), 3-14.
- Gibbins, J. D., & MacMahon, K. (2015). Workplace safety and health for the veterinary health care team. *Veterinary Clinics: Small animal practice*, 45(2), 409-426.
- Grivastava, S., & Kleiner, B. (2015). Managing Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of International Diversity*, 2015(1), 30.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement and its linkage to organizational performance: A conceptual model. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 59-75.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Halpin, R., Curtis, P., & Halpin, M. (2015). Assessing participant performance in online professional development training programs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 186-193.
- Henseler, J. (2007). *A new and simple approach to multi-group analysis in partial least squares path modeling*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/31147178.pdf>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652.
- Hortyn, H. (2019). How looking beyond profit and being socially responsible can benefit your business? *Elite Business*. Retrieved from <http://elitebusinessmagazine.co.uk/analysis/item/how-looking-beyond-profit-and-being-socially-responsible-can-benefit-your-business>
- Jing, L. (2008). Faculty's job stress and performance in the undergraduate education assessment in China: A mixed-methods study. *Educational Research and Reviews*, 3(9), 294.
- Joscelyne, A., Knuckey, S., Satterthwaite, M. L., Bryant, R. A., Li, M., Qian, M., & Brown, A. D. (2015). Mental health functioning in the human rights field: Findings from an international internet-based survey. *PLoS one*, 10(12).
- Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical

doctors across different generations. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 343-351.

Kallio, K. M., & Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities—implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589.

Kleinhans, K., Chakradhar, K., Muller, S., & Waddill, P. (2015). Multigenerational perceptions of the academic work environment in higher education in the United States. *Higher Education*, 70(1), 89–103.

Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89-96.

Kunyk, D., Craig-Broadwith, M., Morris, H., Diaz, R., Reisdorfer, E., & Wang, J. (2016). Employers' perceptions and attitudes toward the Canadian national standard on psychological health and safety in the workplace: A qualitative study. *International journal of law and psychiatry*, 44, 41-47.

Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.

Lohmöller, J. B. (1989). Predictive vs. structural modeling: Pls vs. ml. In J.-B. Lohmöller, *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares* (pp. 199-226). Heidelberg: Physica-Verlag.

Low, M. P., & Siegel, D. (2019). A bibliometric analysis of employee-centred corporate social responsibility research in the 2000s. *Social Responsibility Journal*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-09-2018-0243/full/html>

Low, M. P., & Ramayah, T. (2016). Entrepreneurial orientation and social responsibility of small and medium sized Enterprises located in

Selangor. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 2(3), 141-154.

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.

Lozano, J. M., & Prandi, M. (2005). Corporate social responsibility and human rights. In R. Mullerat (Ed.). *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st century* (Cap. 10, pp. 183-204). Netherlands: Walters Kluwer.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Matthews, L. (2017). Applying multigroup analysis in PLS-SEM: A step-by-step process. In H. Latan, R. Noonan, *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 219-243). Los Angeles: Springer.

Ministry of Education, Malaysia (2017). *Malaysia Education Statistics*. Educational Data Sector Educational Planning and Research Division.

Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. New York: Routledge.

Mory, L., Wirtz, B.W., & Göttel, V. (2016). Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 172-201.

Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S. O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186.

Neacsu, N. A. (2015). Implementation of ISO 22000—a tool to increase business efficiency and customer satisfaction. A case study: SC Prodlacta Brasov. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*, 8(2), 105-110.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Polkowska, D. (2016). Work at home, home at work: Difficulties in achieving work-life balance in selected European countries. *Polish Sociological Review, 194*(2), 191-208.
- Potdar, B., Guthrie, J., Gnoth, J., & Garry, T. (2018). Yours ethically: The role of corporate social responsibility and employee engagement in shoplifting prevention. *International Journal of Retail & Distribution Management, 46*(9), 835-849.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of research in Marketing, 26*(4), 332-344.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Report-Institute for Employment Studies.
- Roeck, K., de, & Maon, F. (2016). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics, 149*(3), 1-17.
- Roeck, K., de, Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The international journal of human resource management, 25*(1), 91-112.
- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology, 11*(2), 173-188.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. Chichester: Wiley.
- Shafer, W. E., Fukukawa, K., & Lee, G. M. (2007). Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The US versus China. *Journal of Business Ethics, 70*(3), 265-284.
- Singhapakdi, A. (1999). Perceived importance of ethics and ethical decisions in marketing. *Journal of Business Research, 45*(1), 89-99.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics, 15*(11), 1131-1140.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). Management control system effectiveness: The association between types of controls with employee organizational commitment across organisational life cycle stages. *Pacific Accounting Review, 27*(1), 28-50.
- Subramaniam, G., & Selvaratnam, D. P. (2010). Family friendly policies in Malaysia: where are we?. *Journal of International Business Research, 9*(1), 43-55.
- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics, 89*(2), 189-204.
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics, 85*(4), 411-427.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics, 77*(2), 159-172.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: Guide to understanding measuring and increasing engagement in your organization*. United States of America: SHRM Foundation.
- Van der Klaauw, W. (1996). Female labour supply and marital status decisions: A life-cycle model. *The Review of Economic Studies, 63*(2), 199-235.

Verdeyen, V., Put, J. & Buggenhout, B. V. (2004). A Social Stakeholder Model. *International Journal of Social Welfare*, 13(4), 325–331.

Vitell, S. J., Ramos, E., & Nishihara, C. M. (2010). The role of ethics and social responsibility in organizational success: A Spanish perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 467-483.

Werther, W. B., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. London: Sage Publications.

Wheeler, D., & Sillanpaa, M. (1997). *The stakeholder corporation: The body shop blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.

White, B. (2008, November). The employee engagement equation in India. *Presented by*

Blessing White and HRAnexi. [Online]. Retrieved from Available: www.blessingwhite.com

Wotruba, T. R. (1997). Industry self-regulation: A review and extension to a global setting. *Journal of Public Policy & Marketing*, 16(1), 38-54.

Yin, J., Singhapakdi, A., & Du, Y. (2016). Causes and moderators of corporate social responsibility in China: The influence of personal values and institutional logics. *Asian Business & Management*, 15(3), 226-254.

Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K. H. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in Chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28-40.

Authors:

1. Low Mei Peng, PhD (Comportamento Organizacional), Universidade Tunku Abdul Rahman, Bandar Sungai Long, Malásia. E-mail: lowmp@utar.edu.my

ORCID

 0000-0002-3141-3081

Contribuição dos autores

Contribuição	Low Mei Peng
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)	