

**O PAPEL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS
ORGANIZAÇÕES NA ATRAÇÃO DE TALENTO:
A INFLUÊNCIA DA ÁREA DE FORMAÇÃO**

Catarina Sequeira Preto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Doutor José Gonçalves das Neves, Prof. Associado com Agregação, ISCTE Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientadora:

Prof. Doutora Ana Patrícia Duarte, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2016

Resumo

Desde meados do século XX que a responsabilidade social das organizações tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na sociedade, atraindo académicos para a definição do conceito e sua compreensão, o que conduziu à integração do tema na oferta curricular de inúmeras universidades e em diversas áreas de conhecimento. Apesar da sua relevância, não existe ainda muita literatura disponível, nomeadamente no que respeita à relação entre a responsabilidade social e a atratividade de uma organização enquanto potencial empregador, especialmente para candidatos a entrar no mercado de trabalho.

De forma a contribuir para o aumento do conhecimento existente, esta dissertação explorou a importância atribuída à responsabilidade social pelos potenciais candidatos, bem como a relação entre as práticas de responsabilidade social desenvolvidas por uma organização e a sua atratividade enquanto potencial empregador, o que foi possível através da aplicação de um estudo experimental a 117 estudantes do ensino superior, das áreas de gestão e ciências sociais.

Os resultados revelaram que os potenciais candidatos atribuem uma importância elevada à responsabilidade social e que as práticas de uma organização neste domínio afetam positivamente a sua atratividade enquanto potencial empregador, contribuindo para uma maior intenção de candidatura por parte dos potenciais candidatos. Contudo, não se verificou um efeito moderador da área de formação dos candidatos sobre esta relação.

Resumindo, a área de formação dos candidatos não influencia significativamente a importância atribuída por estes às práticas de responsabilidade social de uma organização.

Palavras-chave: responsabilidade social das organizações, atratividade organizacional, recrutamento, gestão.

Classificação JEL: M14, O15

Abstract

Since the middle of the 20th century that corporate social responsibility has been assuming a more relevant role in society, attracting academics to the concept definition and understanding, which led to the subject integration in the curricula of many universities and in many different fields. Despite its relevance, there is not many literature available regarding the relation between social responsibility and the attractiveness of an organization as a potential employer, particularly in the perspective of prospective applicants entering the job market.

In order to contribute to extend the available knowledge, this dissertation researched the social responsibility importance assigned by prospective applicants, as well as the relation between socially responsible practices developed by an organization and its capacity to attract prospective applicants, what was performed through an experimental study, applied to 117 university students, from management and social science study fields.

The findings revealed that prospective applicants assign a major importance to social responsibility and that socially responsible practices performed by an organization affect positively its attractiveness as an employer, contributing to a higher prospective applicants' intention to apply to a job vacancy. However, it was not possible to verify the existence of a moderator effect of the candidates' field of study on this relation.

Summarizing, prospective applicants' study field does not have a significant influence in the socially responsible practices' importance assign by them.

Keywords: corporate social responsibility, organizational attractiveness, recruitment, management.

JEL Classification: M14, O15

***“Pensar incomoda como andar à chuva,
Quando o vento cresce e parece que chove mais”***

(Alberto Caeiro)

Agradecimentos

Esta dissertação assinala a conclusão de um percurso de cinco anos onde aprendi que não se deve ter medo de ambicionar fazer mais e ser melhor porque é sempre possível continuar a superar-nos. No entanto, e uma vez que esta não foi uma caminhada solitária, quero agradecer a todos os que de algum modo contribuíram para o meu crescimento e aspirações.

Começo assim por agradecer aos meus orientadores, Professor Doutor José Neves e Professora Doutora Patrícia Duarte, pela partilha de conhecimento, disponibilidade e apoio, sem os quais não teria sido possível a conclusão desta etapa, a uma distância de 2.700Km de Lisboa. Deixo igualmente um grande agradecimento à Professora Doutora Nádía Simões pela disponibilidade com que sempre me recebeu e pela orientação inicial na definição de uma área de trabalho, bem como a todos os Docentes que se cruzaram comigo neste percurso, partilhando o seu conhecimento e ensinando-me a “pensar mais” e a “seguir menos”.

Encontro-me igualmente grata aos Docentes Fátima Ferreira, José Maria Duarte, Nelson Ramalho e Patrícia Costa, que me cederam uns minutos do seu precioso tempo de aula para que a recolha da informação necessária ao desenvolvimento do estudo fosse possível e a todos os alunos que optaram por colaborar nesta investigação.

Agradeço também aos meus amigos, que me apoiaram e incentivaram a não desistir já nos momentos finais desta etapa, dando-me força para continuar e aceitando as minhas ausências.

Por último, mas tanto ou mais importante, agradeço à minha família, especialmente à minha mãe, pelo seu amor incondicional e por, desde que tenho recordações, apoiar as minhas decisões e amparar o meu caminho, e ao Afonso, que me acompanha já há alguns anos e que, por isso mesmo, sabe sempre como me surpreender e fazer sorrir.

A todos, um bem-haja!

Índice

INTRODUÇÃO	1
PARTE I	5
CAPÍTULO I - RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: UM NOVO DESAFIO, UM NOVO CONCEITO, UM NOVO INSTRUMENTO	7
1.1. Emergência e evolução histórica do conceito de Responsabilidade Social das Organizações	7
1.2. Século XXI: era da cidadania corporativa	11
1.3. Fontes de pressão para a adoção e integração da Responsabilidade Social pelas organizações	13
1.4. Responsabilidade Social das Organizações como meio para a vantagem competitiva	15
1.5. Integração da Responsabilidade Social na estratégia da organização: potenciais benefícios	17
1.5.1. Responsabilidade Social e performance financeira	17
1.5.2. Responsabilidade Social e relação com os vários <i>stakeholders</i>	19
CAPÍTULO II - O PAPEL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES NA ATRAÇÃO E CAPTAÇÃO DE TALENTO	22
2.1. Percepção do envolvimento em Responsabilidade Social, atratividade organizacional e intenção de candidatura	22
2.1.1. <i>Framework</i> teórico associado à relação entre a responsabilidade social das organizações e a atratividade de uma organização	26
2.2. A importância da responsabilidade social das organizações para o sucesso de uma organização	27
PARTE II	33
CAPÍTULO III – MODELO DE INVESTIGAÇÃO	35
3.1. Modelo de investigação	35
3.2. Metodologia adotada	37
3.1.1. Participantes	38
3.1.2. Desenho experimental e medidas	40
3.1.3. Procedimento	45
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	48
4.1. Estatística descritiva e correlacional das variáveis que compõem o modelo	48
4.2. Análise do efeito do nível percebido de envolvimento em práticas de responsabilidade social nas medidas de atratividade organizacional e intenção de candidatura	50
4.3. Análise do efeito de moderação da importância atribuída à RSO na relação entre o nível de envolvimento em RSO e a atratividade organizacional e a intenção de candidatura	52
4.4. Análise do efeito do curso na relação entre a percepção do nível de envolvimento em práticas de RSO e as medidas de atratividade organizacional e intenção de candidatura	55

4.5.	Análise do efeito da área de estudos na importância atribuída à RSO	56
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES		58
5.1.	Discussão de resultados	59
5.2.	Implicações teóricas e práticas	62
5.3.	Limitações e sugestões para estudos futuros	64
REFERÊNCIAS		68
ANEXOS		78

Índice de quadros

Quadro 1 – Análise fatorial das componentes principais dos itens da PRESOR	44
Quadro 2 - Distribuição dos participantes em função da condição experimental e local de aplicação do questionário	46
Quadro 3 – Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna das variáveis	48
Quadro 4 – Estatísticas descritivas da informação relativamente à RSO na atratividade organizacional e intenção de candidatura	51
Quadro 5 – Efeito da importância atribuída à RSO na relação entre o nível de envolvimento em RSO e a atratividade organizacional	53
Quadro 6 – Efeito da importância atribuída à RSO na relação entre o nível de envolvimento em RSO e a intenção de consumo	54
Quadro 7 – Efeito da área de estudos na importância atribuída à RSO	56

Índice de figuras

Figura 1- Modelo de investigação teórico	37
------------------------------------------	----

Lista de Abreviaturas

Abreviatura	Descrição
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
ONG	Organização Não-Governamental
PRESOR	Perceived Role of Ethics and Social Responsibility
RSO	Responsabilidade Social das Organizações
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Introdução

“(..) looking for more in life than “*just a job*” or a steady climb up the corporate ranks. They [geração Y] want to do something that feels worthwhile, they take into account the values of a company when considering a job, and they are motivated by much more than Money” (PWC, 2011:11).

O conceito de vantagem competitiva de uma organização tem vindo a ser explorado nas últimas décadas, levando à identificação de recursos e competências chave que, pelas suas características tais como valor, raridade, difícil inimitabilidade e substituição, são passíveis de gerar vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991).

Foi neste contexto que se verificou a consciencialização de que os recursos humanos podem constituir uma fonte de vantagem competitiva, assumindo-se como um dos bens mais preciosos de uma organização, devido ao conhecimento e competências que lhe proporcionam, contribuindo assim para a concretização dos objetivos e estratégia definidos para esta (Cappeli e Crocker-Hefner, 1996, cit. por Duarte *et al.*, 2014a). Por outro lado, é também importante referir que os recursos humanos que não conseguem adquirir novos conhecimentos ou competências tornam as organizações mais fracas, constituindo deste modo uma fonte de desvantagem competitiva (Lado e Wilson, 1994).

A perceção desta dinâmica conduziu ao aumento da competição entre as organizações, naquilo a que muitos designam “guerra por talento”, relevando a eficácia com que uma organização é capaz de atrair candidatos qualificados e com o perfil adequado às suas necessidades como um dos temas quentes da gestão de recursos humanos (Duarte *et al.*, 2014a).

Esta “guerra por talento” tornou-se mais ambiciosa no contexto da citação acima, a qual serviu de mote para a presente dissertação, e que ilustra o facto de nos encontrarmos perante uma nova geração a entrar no mercado de trabalho, a qual tem expectativas diferentes das gerações anteriores neste domínio. Os interesses destes indivíduos (geração Y) diferem dos da força de trabalho da geração “*baby boom*”, uma vez que os primeiros desejam alcançar um emprego no qual sintam que criam impacto, numa organização com a qual se identifiquem em termos de valores, sendo que a remuneração auferida não constitui uma fonte principal de motivação (PWC, 2011). Por serem menos leais às marcas e menos avessos ao risco, diferem também da geração X (Reisenwitz e Iyer, 2009).

Consequentemente, esta mudança de paradigma veio colocar novos desafios ao recrutamento de novos colaboradores pelas organizações, atraindo a atenção tanto de inúmeras publicações da área dos negócios como de acadêmicos de diversas áreas científicas, que se dedicaram a investigar e contribuir para o desenvolvimento do tema (Backhaus *et al.*, 2002), proporcionando assim um conhecimento diversificado sobre mesmo.

Para que a estratégia de atração de talento de uma organização seja efetiva, é necessário que esta tenha conhecimento apropriado relativamente aos fatores que contribuem para a sua atratividade (Berthon *et al.*, 2005), conduzindo assim a uma maior intenção de candidatura por parte dos potenciais candidatos. Assim, assistiu-se ao desenvolvimento de uma linha de investigação desta temática que se dedicou à identificação dos preditores da atratividade organizacional e da intenção de candidatura, bem como do estudo e caracterização da relação entre ambas.

Um dos preditores comumente apontados para a atratividade organizacional são as práticas de responsabilidade social adotadas e desenvolvidas pelo potencial empregador (Duarte *et al.*, 2014b), as quais servem de indício para avaliação global realizada pelos candidatos relativamente ao potencial empregador (Bakhaus *et al.*, 2002). As principais conclusões indicam que os indivíduos se encontram mais atraídos (*e.g.* Bakhaus *et al.*, 2002; Turban e Greening, 1997) e dispostos a candidatar-se a oportunidades de trabalho (*e.g.* Albinger e Freeman, 2000; Alniacik, *et al.*, 2011) em organizações que consideram mais socialmente responsáveis, em detrimento das percecionadas como menos envolvidas em práticas de responsabilidade social.

Não obstante, a investigação da relação entre a responsabilidade social das organizações (doravante “RSO”), a atratividade organizacional e a intenção de candidatura parece ainda não se encontrar suficientemente desenvolvida, pelo que a sua investigação constitui assim um tema relevante. Os estudos desenvolvidos até agora contaram como amostra de estudo com a participação de atuais colaboradores de organizações e estudantes de áreas diversificadas, pelo que o desenvolvimento de investigações que estudem esta relação da perspetiva de um grupo em específico poderá levar à identificação de contributos relevantes. Neste sentido, propôs-se a análise de dois grupos, o dos estudantes das escolas de gestão e o dos estudantes de ciências sociais, atuais candidatos a oportunidades de emprego e futuros profissionais, líderes e gestores das organizações no futuro, os quais constituem uma população de estudo pertinente, a qual foi adotada nesta dissertação.

Deste modo, esta dissertação pretende responder às seguintes questões de investigação, focando-se na perspetiva dos estudantes da área de *gestão e afins* e de *ciências sociais*: “*Qual o contributo da RSO para a atratividade de uma organização? Qual o contributo da RSO para a intenção de candidatura a uma oportunidade de emprego? A área de estudos dos candidatos condiciona a importância atribuída à RSO? A importância atribuída pelos candidatos à RSO influencia a relação entre a RSO e a atratividade organizacional e intenção de candidatura? A área de estudos influencia a relação entre a RSO e a atratividade organizacional e intenção de candidatura?*”.

Considerando o anteriormente exposto, esta dissertação pretende contribuir para o aumento do conhecimento académico atual relativamente ao impacto da responsabilidade social na atratividade das organizações e na intenção de candidatura, considerando a perspetiva de potenciais candidatos a entrar no mercado de trabalho, analisando o potencial efeito da área de estudos do candidato nesta relação, bem como da importância atribuída por estes à RSO. Adicionalmente, pretende-se que esta dissertação sirva as organizações em geral, auxiliando-as na compreensão do impacto da sua estratégia de RSO, e comunicação da mesma, na sua atratividade enquanto entidade empregadora, permitindo assim o desenho de uma estratégia de captação de talento mais adequada aos candidatos que pretendem atrair.

Posto isto, a dissertação encontra-se organizada em duas partes, divididas em cinco capítulos, sendo a primeira parte (capítulos I e II) dedicada ao enquadramento teórico dos conceitos, passando pela apresentação dos contributos teóricos mais relevantes, e a segunda parte (capítulos III a V) dedicada ao estudo empírico.

O **capítulo I** inicia-se com a apresentação histórica do conceito de RSO, passando pela identificação das fontes de pressão que contribuem para a integração de práticas de RSO pelas organizações e identificação dos benefícios que advêm da adoção e integração da RSO na estratégia das organizações.

No **capítulo II**, ainda parte integrante do enquadramento teórico, exploram-se os conceitos de atratividade organizacional e intenção de candidatura, abordando a sua relação com a RSO, recorrendo para tal à literatura existente. Ainda neste capítulo, apresentam-se as principais contribuições para o estudo da importância atribuída à RSO para a concretização dos objetivos de uma organização.

A segunda parte da dissertação inicia-se com o **capítulo III**, dedicado ao estudo empírico, partindo do modelo de investigação e hipóteses de estudo, seguido da metodologia adotada e os instrumentos utilizados no desenvolvimento do estudo, terminando com a apresentação dos elementos socio demográficos caracterizadores da amostra de estudo.

No **capítulo IV** procede-se à apresentação das análises desenvolvidas e teste de hipóteses, bem como dos principais resultados obtidos, os quais são sujeitos a discussão no **capítulo V**, no qual se apresentam as conclusões do estudo, bem como uma reflexão sobre as limitações da investigação realizada, identificando algumas sugestões de possíveis vias de investigação futuras.

PARTE I

—

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I - Responsabilidade Social das Organizações: um novo desafio, um novo conceito, um novo instrumento

Este capítulo pretende proporcionar um enquadramento adequado do conceito de responsabilidade social das organizações. Para tal, procede-se à apresentação histórica do conceito de RSO até à situação atual, seguindo-se a identificação das fontes de pressão que contribuem para a integração de práticas de RSO pelas organizações. Por último, identificam-se os principais benefícios para as organizações, que advêm da adoção e integração da RSO na sua estratégia.

1.1. Emergência e evolução histórica do conceito de Responsabilidade Social das Organizações

A globalização veio colocar novas dinâmicas e desafios às organizações, como a concorrência a nível global, complexificando a luta pelas quotas de mercado, e também a exposição a um grupo de *stakeholders* cada vez maior e mais atento ao impacto das práticas de negócio na sociedade e no meio (Hack *et al.*, 2014). Neste contexto, a responsabilidade social das organizações surge como um tema que tem merecido atenção por parte das organizações nas últimas décadas (Carroll e Shabana, 2010).

O conceito de responsabilidade social surge maioritariamente das contribuições de duas escolas, uma que defende que as organizações apenas têm a obrigação de maximizar o lucro, sem infringir regras legais e éticas (*e.g.* Friedman, 1970; Levitt, 1958), e outra que argumenta que para além da maximização do lucro, as organizações têm outras obrigações para com a sociedade (*e.g.* Carroll, 1979; Davis & Blomstrom, 1975; McGuire, 1963). Não obstante esta dicotomia de visões e multiplicidade de definições que daí decorreram, e a inexistência ainda hoje em dia de uma definição consensual (Hack *et al.*, 2014), a RSO é normalmente definida como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas, nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2001: 7).

A ideia de que as empresas têm responsabilidades para com a sociedade, as quais vão além da prossecução do lucro para os detentores de capital, é um conceito que tem sido abordado já ao longo de várias décadas (Carroll e Shabana, 2010; Waddock, 2008), existindo referências a atividades de responsabilidade social na época pós revolução industrial (Blowfield e Murray,

2008). No entanto, pode afirmar-se que este é, em grande parte, um conceito pós segunda guerra mundial (Carroll e Shabana, 2010), afirmando-se que a “era moderna da responsabilidade social das organizações” se inicia em 1950 (Carroll, 1999: 269).

Uma vez que é a partir desse momento que ocorre uma explosão de contribuições teóricas relacionadas com o tema (Hack *et al.*, 2014; Carroll e Shabana, 2010; Carroll, 1999), alguns académicos dedicaram-se ao estudo da evolução histórica da RSO ao longo da segunda metade do século XX, dos quais se destacam Carroll (1999), Carroll e Shabana (2010) e Hack *et al.* (2014). À luz destas contribuições, são descritas em seguida as principais fases de evolução do conceito.

Década de 50: início da era moderna de responsabilidade social das organizações

A década de 50 ficou marcada pelo livro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Bowen (1953), e pela questão “*Serão os empresários, pela sua posição estratégica, e pelo poder que lhes é conferido, obrigados a considerar as consequências sociais das decisões privadas que terão de tomar?*” (Bowen, 1953:4). Para Bowen era claro que as organizações estavam a adquirir uma dimensão maior, o que conduziria a uma maior utilização dos recursos e a um maior impacto no planeta (Hack *et al.*, 2014) pelo que, considerava importante, a consciencialização relativamente às consequências das suas ações e integração na sua conduta de atividades em concordância com os valores da sociedade e que servissem os interesses desta.

Concluindo, Bowen foi um pioneiro na promoção das preocupações sociais entre os empresários e gestores, expondo a relação entre as decisões tomadas por estes e o impacto das mesmas na sociedade, sendo por isso aclamado por muitos como o “pai da responsabilidade social” (Carroll, 1999), por ter despoletado a discussão em torno deste conceito. O debate observado nesta década focou-se nas responsabilidades das empresas para com a sociedade (Carroll e Shabana, 2010), levando a que a RSO fosse percecionada como um ato filantrópico, visão que perdurou até ao final da década seguinte.

Década de 60: expansão da literatura existente

Na década de 60, e um pouco por todo o mundo, experienciaram-se alguns dos mais importantes movimentos sociais (*e.g.* direitos civis, direitos das mulheres, direitos dos consumidores, movimento pelo ambiente), os quais pressionaram as empresas a incorporar algumas das preocupações desses movimentos na sua conduta (Carroll e Shabana, 2010).

Neste contexto, a discussão iniciada em torno da RSO na década de 50 transpôs-se para esta década, assistindo-se à expansão significativa da literatura relacionada, decorrente do esforço de definição e formalização do conceito, com foco na importância da RSO para as organizações e sociedade (Carroll e Shabana, 2010; Rego *et al.*, 2006; Carroll, 1999).

Um dos trabalhos a destacar foi desenvolvido por Davis, um dos mais importantes contribuidores desta década, o qual sugeriu que a RSO corresponde a um conjunto de decisões e ações dos empresários que “vão além, pelo menos parcialmente, dos interesses económicos e técnicos diretos da empresa” (Davis, 1960: 70, cit. por Carroll e Shabana, 2010). Esta perspetiva foi partilhada por McGuire (1963), o qual avançou que a RSO incita as empresas a assumir responsabilidades para com a sociedade, as quais vão além das obrigações económicas e legais (Hack *et al.* 2014; Carroll e Shabana, 2010; Carroll, 1999). Por conseguinte, pode afirmar-se que o início desta década ficou marcada pela premissa de que as empresas socialmente responsáveis vão além das obrigações legais naquilo que são os seus deveres para com a sociedade.

É de notar ainda que, a discussão da temática da RSO nesta década, conduziu à consciencialização de que a responsabilidade social não constitui um tema exclusivo às empresas, apontando os indivíduos também como atores sociais, os quais devem ser socialmente responsáveis e estar atentos ao impacto das suas ações na sociedade (Davis e Blomstrom, 1966).

Década de 70: Proliferação de definições

Embora tenha ocorrido uma expansão significativa da literatura sobre o tema na década de 60, foi na década seguinte que se registaram os maiores desenvolvimentos neste âmbito (Carroll e Shabana, 2010; Rego *et al.*, 2006; Carroll, 1999), sendo que uma das contribuições mais marcantes, pelo contraste que faz com a perspetiva dominante sobre a RSO nas décadas anteriores, foi avançada por Friedman (1970), o qual defendeu que (1) a integração de práticas de RSO pelas empresas é opcional; (2) a obrigação principal das organizações é para com os detentores do capital, tendo a responsabilidade para com estes de garantir a maximização do lucro, objetivo este que está limitado apenas por questões éticas e legais; e (3) a existência de uma sobre estimativa da vantagem competitiva resultante da adoção. Esta posição, assumida por muitos como crítica da RSO, na realidade destaca o facto de a adoção da RSO constituir uma escolha e não uma obrigação das empresas, sendo ainda hoje defendida por autores como

Asaf *et al.* (2012), que alegam que as organizações “necessitam de saber se o envolvimento com a RSO vale a pena para o desenvolvimento do seu negócio” (Hack *et al.*, 2014: 48).

Foi ainda nesta década que Carroll (1979) apresentou o seu modelo piramidal de responsabilidade social, de acordo com o qual esta se divide em quatro categorias (económica, legal, ética e discricionária), as quais se organizam hierarquicamente sob a forma de pirâmide, de acordo com as expectativas que a sociedade tem relativamente às mesmas, num dado momento do tempo (Carroll, 1979).

Década de 80: avanços na investigação e aparecimento de temas alternativos

Esta década é caracterizada pelo aparecimento de novas teorias, modelos e abordagens relacionadas com o tema, tais como a *ética empresarial*, a *performance social* e a *teoria dos stakeholders*, (Rego *et al.*, 2006; Carroll, 1999), ou seja, a investigação realizada centrou-se na aplicação das definições propostas até ao momento e no desenvolvimento de conceitos relacionados.

É nesta linha que surge a contribuição de Jones (1980), que parte da premissa de que as empresas têm obrigações para com grupos da sociedade para além dos detentores de capital e do que está estipulado na lei, acrescentando que estas obrigações deveriam ser aceites voluntariamente e alargadas a todos os *stakeholders*. A inovação da sua contribuição reside na proposta de que a RSO não seja encarada como um conjunto de resultados ambicionados por uma organização mas sim como um processo inerente à mesma (Carroll, 1999).

Ainda nesta perspectiva de desenvolvimento das investigações realizadas nas décadas anteriores, e tal como referido por Carroll (1979), Drucker (1984) dedica-se ao estudo da relação da RSO com a rentabilidade das organizações, tendo referido que a RSO corresponde à transformação dos problemas sociais em oportunidades e benefícios económicos, capacidade produtiva, competências humanas, trabalhos bem remunerados e riqueza, conduzindo à interpretação dos problemas sociais como oportunidades de negócio para as organizações (Hack *et al.*, 2014). Este ramo de investigação atraiu também Warwick e Cochran (1985), que se dedicaram ao estudo da performance social das organizações, sabendo que a confirmação da existência de uma relação positiva entre a RSO e a performance financeira seria um grande impulsionador da implementação da RSO por parte das organizações nas décadas seguintes (Carroll, 1999).

Tal como anteriormente referido, uma das teorias associadas à RSO e que surgiu nesta década foi a *teoria dos stakeholders*, apresentada por Freeman (1984), de acordo com a qual, os

gestores deveriam equilibrar os interesses dos vários *stakeholders*, que se definem como “um indivíduo ou grupo, dentro ou fora da organização, que detém participação ou pode influenciar a performance organizacional” (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997, p.27), tais como os fornecedores, os trabalhadores, os clientes e a comunidade, ou seja, deveriam ter objetivos para além da simples maximização do lucro e prossecução dos objetivos dos detentores de capital.

Década de 90: operacionalização e articulação com conceitos relacionados

No que respeita à RSO, a década de 90 apresenta-se como um prolongamento da anterior, assistindo-se ao desenvolvimento de conceitos e temas relacionados com a RSO, à operacionalização do conceito e à sua articulação com conceitos complementares (*e.g.* performance social das organizações, teoria dos *stakeholders* e teoria da ética empresarial) os quais foram o foco principal nesta década (Carroll, 1999).

Uma das contribuições a destacar na década de 90 foi avançada por Wood (1991), o qual apresentou um modelo baseado nos modelos prévios de Carroll (1979) e de Warwick e Cochran (1985), com o objetivo de dar resposta a temas pouco explanados por estes, dando ênfase aos resultados e à performance, temas implícitos nos modelos anteriores (Carroll, 1999). De acordo com Wood, as organizações e a sociedade estão interligadas, sendo que esta última tem expectativas relativamente a ações executadas pelas organizações, bem como quanto aos resultados e impactos consequentes.

1.2. Século XXI: era da cidadania corporativa

O virar do milénio deu início à “era da cidadania corporativa”, período no qual ocorreram os principais avanços no âmbito da RSO, em consequência do aumento do interesse da sociedade em geral pelas temáticas da sustentabilidade e desenvolvimento social (Carroll e Shabana, 2010). Este interesse resultou da preocupação generalizada com a ética empresarial, em grande parte devido aos escândalos de *Wall Street*¹, mas também devido ao deslumbramento com as temáticas da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (Carroll e Shabana, 2010).

¹ Os escândalos de *Wall Street* ocorreram na primeira década do século XXI e resultaram na insolvência e liquidação de algumas das mais importantes organizações existentes à época, das quais destacamos o caso da Enron, WorldCom, Parmalat e Lehman Brothers.

Desde o final dos anos 90 que a discussão da temática da responsabilidade social, naquilo que toca à investigação mas também à operacionalização do conceito, tinha vindo a ganhar uma maior dimensão na Europa (Duarte, 2011a), a qual se assumiu como uma região dinâmica e ativa neste domínio, desempenhando assim um papel central para o desenvolvimento do conceito (Lis, 2012).

Foi neste contexto que a Comissão Europeia publicou o Livro Verde para a Responsabilidade Social, em 2001, sob o título “promover um quadro europeu para a responsabilidade das empresas”. Desta publicação, cujo principal objetivo era estimular o debate sobre a RSO, destacam-se duas afirmações: (1) a RSO é adequada aos vários tipos e dimensões de empresas e sectores de atividade, sugerindo a sua aplicação a organizações com e sem fins lucrativos; e (2) uma vez que a inclusão da RSO na conduta de uma organização é de cariz voluntário, indo além das obrigações legalmente definidas, a sua integração conduzirá a uma sociedade mais justa e ao desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2001).

Mas a ação da Comissão Europeia neste domínio não fica por aqui. Movida pelo pedido do Parlamento Europeu para que levasse mais longe a sua política de RSO, a Comissão opta por renovar o compromisso anteriormente firmado, através da divulgação de uma nova definição do conceito: “a responsabilidade social das empresas é a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (Comissão Europeia, 2011: 7). Para tal, a Comissão sugere que as empresas adotem “preocupação de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias” (Comissão Europeia, 2011:7).

Outra das definições amplamente reconhecidas foi avançada pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBSCD), que evidencia a capacidade de intervenção económica e social da RSO. De acordo com esta organização, a RSO corresponde ao “compromisso contínuo de um negócio para contribuir para o desenvolvimento económico enquanto melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, assim como da comunidade e sociedade de forma geral” (WBCSD, 2011:3).

Estas contribuições ilustram bem a perspetiva europeia da RSO, a qual se distancia da americana por pressupor uma maior integração da RSO na estratégia das organizações, enquanto elemento *core* nas suas atividades, ou seja, existe um distanciamento relativamente à conceção das atividades de RSO como atos filantrópicos isolados, culminando em um

conjunto de ações integradas na estratégia das organizações (Kolodinsky *et al.*, 2010; Bento, 2009).

Não obstante o entendimento e proliferação das perspectivas europeia e americana da RSO, bem como das definições e modelos a estas associadas, ainda existe falta de consenso significativa relativamente a uma definição universal da RSO (Hack *et al.*, 2014).

1.3. Fontes de pressão para a adoção e integração da Responsabilidade Social pelas organizações

Partindo do conceito de RSO avançado pela Comissão Europeia, que reforça o cariz voluntário da inclusão da RSO no comportamento das organizações, extrapolando as obrigações legais e económicas, é importante responder à questão: *O que leva as organizações a comportar-se de forma socialmente responsável?*

De acordo com Campbell (2007) o comportamento das organizações em matéria de RSO é condicionado por fatores económicos e institucionais, sendo que os últimos exercem um efeito mediador sobre a relação dos primeiros com a propensão para uma atuação socialmente responsável pelas organizações.

Dois dos fatores económicos relevantes e intimamente relacionados são a performance financeira das organizações e o ambiente económico (Campbell, 2007). Em períodos de performance fraca e de contração económica, as organizações estão menos dispostas a atuar de forma socialmente responsável, uma vez que a sua perspetiva de rentabilidade de curto-prazo não é favorável. Por oposição, em períodos de expansão, as organizações encontram-se financeiramente estáveis, conduzindo a uma maior propensão para a adoção de comportamentos socialmente responsáveis. Este comportamento vai ao encontro da perspetiva avançada por Friedman em 1970, de acordo com o qual, as organizações deveriam avaliar a viabilidade de se envolverem em práticas de RSO, visto que a sua responsabilidade principal se resume à maximização do lucro.

O nível de competição do mercado em que a organização se insere constitui também um fator económico relevante, com um efeito mais complexo sobre o comportamento das organizações relativamente à RSO do que a performance financeira e o ambiente económico, uma vez que estruturas de mercado com níveis muito reduzidos ou muito elevados de competição não encorajam as organizações a atuar de forma socialmente responsável, por oposição a estruturas de mercado com níveis moderados de concorrência (Campbell, 2007).

Exemplificando, estruturas de mercado monopolistas não impelem as organizações a atuar de forma socialmente responsável, uma vez que se não o fizerem, tanto os fornecedores como os consumidores serão “obrigados” a negociar com a organização, visto não terem opção de escolha. De modo semelhante, em estruturas de mercado de competição extrema, as organizações são forçadas a minimizar custos, com o objetivo de oferecer os seus bens e produtos a um preço inferior ao dos concorrentes, o que as torna mais propensas à prática de comportamentos socialmente menos responsáveis.

No que se refere aos fatores institucionais, e como ponto de partida, é importante clarificar que as organizações tenderão a atuar de forma socialmente mais responsável se o ambiente em que se inserem também der uma maior relevância à RSO (*e.g.* aumento das publicações científicas na área da gestão, inclusão de unidades curriculares de RSO no currículo das escolas de gestão), uma vez que os gestores tendem a comportar-se de acordo com a expectativa dos seus pares, relativamente àquilo que é um comportamento aceitável, pelo que são coagidos a atuar de acordo com o meio envolvente (Campbell, 2007).

A acrescer ao fator meio envolvente, quanto maior o nível de regulamentação estatal, e capacidade do sistema de coação associado que obrigue ao seu cumprimento, bem como de regulamentação setorial, maior a probabilidade de uma atuação socialmente responsável pelas organizações (Campbell, 2007), sendo que a regulamentação setorial exerce uma maior pressão sobre as organizações, por resultar de acordos estabelecidos entre as organizações do setor, traduzindo-se no aumento da monitorização pelos pares.

Ora este efeito de monitorização, que se estende aos restantes *stakeholders*, constitui também uma fonte de pressão, uma vez que quanto maior o nível de monitorização exercido, maior a probabilidade de as organizações atuarem de forma socialmente responsável (Campbell, 2007).

Neste âmbito, importa destacar a pressão exercida pelos investidores sociais, que consideram que uma organização socialmente responsável proporcionará um maior retorno ao detentor de capital no longo-prazo, o que conduz a um maior nível de monitorização exercido por estes (Waddock, 2008); pelas próprias organizações, que pressionam por vezes os seus fornecedores a terem práticas socialmente responsáveis, num efeito “cascata” ao longo da sua cadeia de fornecimento; pelos consumidores, uma vez que estes optam por evitar produtos e serviços de organizações tidas como não socialmente responsáveis (Duarte, 2011a); e, finalmente, pelas organizações não-governamentais (ONG), tais como a Organização

Internacional do Trabalho, que pressionam para o estabelecimento de códigos de conduta e para uma atuação socialmente responsável (Waddock, 2008; Campbell, 2007).

Concluindo, a existência de um diálogo institucional entre as organizações e os seus *stakeholders* conduz a uma maior probabilidade de atuação socialmente responsável por parte das organizações, que se propõem a agir de acordo com as expectativas dos *stakeholders* (Campbell, 2007). Este diálogo é muitas vezes conseguido através da divulgação pelas organizações da posição alcançada em *rankings* e classificações no âmbito da RSO, das quais se destacam o *Dow Jones Sustainability Index* e o *FTSE4Good*, os quais recolhem grande atenção por parte dos diversos *stakeholders*, pressionando, tal como acima referido, as organizações a agir de forma socialmente responsável, e consequentemente, a melhorar a sua posição nesses mesmos *rankings* (Duarte, 2011a).

Após o enquadramento histórico e a identificação das principais fontes de pressão para a adoção de comportamentos socialmente responsáveis por parte das organizações, a secção seguinte explana o conceito de conceito de vantagem competitiva associado à RSO.

1.4. Responsabilidade Social das Organizações como meio para a vantagem competitiva

O reporte crescente de informação de RSO pelas organizações (KPMG, 2015), bem como a sua participação em *rankings* e índices como o Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), apontam para alguma consciencialização das organizações relativamente a potenciais benefícios decorrentes da integração da RSO na sua estratégia e sua divulgação. Pelo que a RSO tem vindo a assumir-se como um instrumento essencial que, e quando adequadamente gerido, pode levar à criação de vantagens competitivas (*e.g.* Porter e Kramer, 2006; Barney, 1991; Porter, 1990; Porter, 1985).

Para obter uma melhor compreensão desta relação é necessário garantir um correto entendimento dos conceitos de *vantagem competitiva* e *vantagem competitiva sustentável*, apresentando-se em seguida duas contribuições principais neste domínio, a de Porter e a de Barney.

De acordo com Porter,

“ (a) Vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para os seus consumidores, o qual excede os custos necessários para a sua criação. O valor é o que os

consumidores estão dispostos a pagar, e valores superiores decorrem de oferecer preços mais baixos do que os dos competidores para benefícios equivalentes (custos totais mais baixos) ou fornecer benefícios únicos que mais do que compensam preços elevados (diferenciação de produto)” (Porter, 1985:3).

Para obter vantagens competitivas sustentáveis, estas devem estar alicerçadas em fontes duráveis e inimitáveis (como é o caso da relação com o cliente, que demora tempo a construir), as fontes devem ser diversificadas (dificultando a imitação), e deve existir uma preocupação contínua com o seu melhoramento e atualização, ou seja, devem procurar-se novas fontes pelo menos ao mesmo ritmo ao que a concorrência imita as existentes (Porter, 1990).

Barney concorda com esta perspectiva, tendo referido que uma organização detém uma vantagem competitiva quando esta “implementa uma estratégia de criação de valor que não está a ser simultaneamente implementada por nenhum dos seus atuais ou potenciais competidores” (Barney, 1991:102), ou outra que produza benefícios equivalentes. Para que esta vantagem seja sustentável, para além de criar valor, as estratégias adotadas devem ser inimitáveis, ou seja, as outras empresas devem ser incapazes de duplicar os benefícios que decorrem dessa estratégia (Barney, 1991). O autor referiu ainda que nem todos os recursos detidos pelas organizações têm potencial para conduzir a vantagens competitivas sustentáveis, apontando a potencialidade de criação de valor (devem permitir a melhoria da eficácia e eficiência), a raridade (devem ser únicos), a inimitabilidade (impossibilidade/dificuldade de imitação por outros) e a organização (a estrutura organizacional deve ser capaz de os gerir adequadamente) como características-chave dos recursos fonte de vantagem competitiva.

Num contexto de crescente regulamentação e publicação de metodologias aplicadas, que conduzem à normalização do comportamento das organizações, similitude de estratégias e práticas desenvolvidas neste domínio, surge a questão, “*como utilizar a RSO como uma fonte de vantagem competitiva?*”.

Partindo da definição de Barney (1991), a RSO, como conjunto de recursos internos de uma organização (de acordo com as dimensões que esta reúne), pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva sustentável, se as ações desenvolvidas criarem valor, forem raras, difíceis de imitar e não substituíveis. Assim, um grupo de recursos intangíveis, como uma boa governança corporativa, execução eficiente de projetos sociais inovadores e gestão ética dos negócios, podem constituir uma fonte diferenciadora de vantagem competitiva.

Contudo, Falkenberg e Brunsael (2011) alertaram: “não basta ser, é necessário parecer”, relevando a importância central da reputação na criação de uma vantagem competitiva sustentável baseada em RSO, a qual resultaria da divulgação pelos *stakeholders* das práticas adotadas pela organização neste âmbito. Embora a perspectiva de Porter e Kramer (2006) seja concordante, estes criticam negativamente as organizações por uma utilização da RSO em total desconexão com a estratégia de negócio.

1.5. Integração da Responsabilidade Social na estratégia da organização: potenciais benefícios

Uma vez clarificado o conceito de vantagem competitiva e a sua aplicação no âmbito da RSO, e de modo a concluir o capítulo, é importante destacar os potenciais benefícios que decorrem do envolvimento por parte das organizações em práticas de responsabilidade social.

Tal como anteriormente referido, a RSO é um tema que tem vindo a atrair o interesse dos académicos desde meados do século XX, nas mais variadas áreas de conhecimento, como é o caso da psicologia organizacional, marketing, gestão, entre outras, conferindo um olhar multidisciplinar sobre a mesma.

1.5.1. Responsabilidade Social e performance financeira

Um dos temas que tem atraído a atenção dos investigadores é a relação entre a RSO e o desempenho financeiro das organizações (*e.g.* Orlitzky *et al.*, 2003; McWilliams e Siegel, 2001; Waddock e Graves, 1997; McGuire *et al.*, 1988; Cochran e Wood, 1984), dado o interesse crítico dos gestores e investidores neste âmbito. No entanto, este domínio de investigação ainda não permitiu clarificar a discussão entre críticos e apologistas da RSO, nomeadamente quanto ao efeito da RSO na performance das organizações e contribuição para a sua rentabilidade.

Alguns investigadores defendem que não existe uma relação significativa entre os desempenhos social e financeiro, adotando uma posição neutra nesta discussão (*e.g.* McWilliams e Siegel, 2001), enquanto outros referem a possibilidade de as preocupações sociais contribuírem negativamente para a performance financeira das organizações, via aumento de custos, contribuindo assim com uma posição negativa para este debate (Waddock e Graves, 1997).

Não obstante as posições acima referidas, alguns investigadores defendem uma perspectiva positiva sobre a relação entre a RSO e a performance financeira das organizações (*e.g.* Maron, 2006; Wu, 2006; Orlitzky *et al.*, 2003; Griffin, 2000). Os estudos desenvolvidos por Orlitzky *et al.* (2003) constituem um exemplo, apontando uma relação positiva entre o desempenho social das organizações e o desempenho financeiro, ou seja, um bom desempenho social conduz a uma melhor performance financeira, resultante do reforço da reputação da organização junto dos seus *stakeholders*, em consequência da adoção de comportamentos socialmente responsáveis. Adicionalmente, foi também possível verificar uma relação positiva entre o desempenho financeiro das organizações e o seu desempenho social, decorrente da disponibilidade para realização de investimento financeiro em atividades socialmente responsáveis (Orlitzky *et al.*, 2003).

As conclusões de Orlitzky *et al.* (2003) parecem corroborar os números publicados pela Comissão Europeia no Livro Verde para a Responsabilidade Social, a qual alega que “50% do desempenho acima da média de empresas socialmente responsáveis se pode imputar à sua responsabilidade social, enquanto os outros 50% se devem ao seu desempenho no respetivo setor de atividade” (Comissão Europeia, 2001: 7-8).

Outra contribuição a destacar é a de Wu (2006), que se dedicou a investigar a relação entre a RSO e a performance financeira, considerando o papel do tamanho da organização. Com o seu estudo, Wu (2006) concluiu quanto à existência de uma relação positiva entre a RSO e a performance financeira, não tendo sido possível concluir quanto à existência de um efeito significativo do tamanho da organização nesta relação.

Beurden e Gössling (2008) desenvolveram uma revisão de literatura centrada na relação entre a RSO e a performance financeira, numa tentativa de contribuir para a clarificação da discussão do tema e responder à questão “Qual a relação entre a RSO e a performance financeira das organizações e quais os fatores que afetam esta relação” (Beurden e Gössling, 2008: 420). Os autores argumentam que existe evidência empírica suficiente para suportar a existência de uma relação positiva entre a RSO e a performance financeira das organizações, referindo ainda que os defensores da perspectiva contrária se baseiam em informação ultrapassada.

Mais recentemente, Saeidi *et al.* (2015) dedicaram-se também a este tema, estudando o efeito mediador de vantagens competitivas sustentáveis, reputação e satisfação dos consumidores a afetar a relação entre a RSO e a performance financeira. Saeidi *et al.* (2015) concluíram que o

efeito positivo da RSO na performance financeira de uma organização decorre do efeito positivo da RSO na vantagem competitiva, reputação e satisfação do consumidor. Adicionalmente, os autores concluíram também que apenas a vantagem competitiva e a reputação medeiam a relação entre a RSO e a performance financeira. Deste modo, os autores concluíram que a RSO promove indiretamente a performance financeira, através do reforço da reputação e da vantagem competitiva da organização, enquanto melhora o nível de satisfação dos consumidores (Saeidi *et al.*, 2015)

Contudo, a divergência de perspectivas sobre o tema levou também a que alguns investigadores procurassem esclarecer a causa destas inconsistências. Neste sentido foram referidas opções menos corretas ao nível dos procedimentos metodológicos, por não incluírem a visão multidimensional da RSO, centrando-se apenas em algumas áreas da performance financeira (Waddock e Graves, 1997); omissão de variáveis determinantes da rentabilidade (McWilliams e Siegel, 2001); interpretações de resultados enviesadas pelas perspectivas que os próprios investigadores defendiam e a não inclusão dos efeitos mediadores e moderadores de variáveis sobre a relação entre o desempenho social e financeiro das organizações (Carroll e Shabana, 2010).

1.5.2. Responsabilidade Social e relação com os vários *stakeholders*

Outra das áreas de investigação no âmbito de RSO é o estudo da relação entre as práticas e atividades de RSO desenvolvidas pelas organizações e os vários *stakeholders* (Alniacik *et al.*, 2011), dos quais se destacam os consumidores, investidores e colaboradores. Relativamente a esta linha de investigação, a maior parte dos estudos focou-se na relação entre a RSO e os *stakeholders* externos da organização, como os consumidores e investidores (Christensen *et al.*, 2014).

No que respeita aos consumidores, os estudos desenvolvidos indicam uma relação positiva entre as práticas e atividades de RSO desenvolvidas pelas organizações e a intenção de compra de produtos e/ou serviços pelos consumidores, bem como as suas atitudes para com a organização (Alniacik *et al.*, 2011), sendo este um grupo altamente suscetível à performance social das organizações (Bhattacharya *et al.*, 2004). Bhattacharya *et al.* (2004) apontaram para a existência de relação positiva entre as práticas de responsabilidade social de uma organização e as atitudes dos consumidores relativamente aos produtos e/ou serviços comercializados por essas organizações, verificando-se um número significativo de

organizações que optam para integração e adoção da RSO nas sua estratégia e atividades decorrente do efeito positivo no comportamento do consumidor (Sen e Bhattacharya, 2001). Ainda neste âmbito, é importante ressaltar que os consumidores são mais sensíveis a informação negativa quanto ao desempenho social das organizações do que a informação positiva (Sen e Bhattacharya, 2001).

A relação entre as práticas e atividades de RSO desenvolvidas pelas organizações e os investidores é também de importância fulcral, uma vez que, embora estes pretendam aplicar os seus fundos de forma responsável, esperam também retorno desse investimento (Alniacik *et al.*, 2011). Partindo da premissa já avançada por vários estudos desenvolvidos nesta linha de pesquisa, de que uma performance social positiva conduz à fidelização de clientes, empregados e fornecedores, conduzindo por isso a maiores lucros (*e.g.* Brown, 1997), pode assumir-se que organizações mais socialmente responsáveis serão mais atraentes para os investidores do que as que não o são, na medida em que proporcionarão lucros, mesmo que num horizonte temporal de longo-prazo. Graves e Waddock (1994) partilham da mesma opinião, particularmente que existe uma relação positiva entre as preferências de investimento dos investidores e a RSO praticada pelas organizações, decorrente da expectativa de que comportamentos socialmente mais responsáveis se traduzirão num bom desempenho financeiro a longo-prazo.

Neste sentido, Mackey *et al.* (2007) concluíram através do seu estudo que a «oportunidade de investimento numa organização socialmente responsável é um “produto” vendido pelas organizações a atuais e potenciais investidores» (Mackey *et al.*, 2007: 830). Os autores referem ainda que por vezes os investidores podem preferir investir em organizações que invistam neste tipo de atividades, mesmo que tal implique uma redução do valor presente dos *cash flows*.

O estudo desenvolvido por Petersen e Vredenburg (2009) tinha como objetivo analisar se a RSO influencia a tomada de decisão dos investidores, tendo permitido concluir que os investidores institucionais preferem deter ações de organizações socialmente responsáveis e que são vários os fatores que afetam o valor da organização percebido, conduzindo a decisões relativas ao investimento, tais como a compra e a venda de ações, impactando o valor de mercado da organização.

A investigação desenvolvida por Valor *et al.* (2009) focou-se nos obstáculos do investimento em responsabilidade social entre os investidores em Espanha, tendo os autores indagado

indivíduos e consultores financeiros relativamente às suas estratégias de investimento, preferências em termos de critérios e estratégias éticas e os obstáculos percebidos para a realização do investimento em responsabilidade social. Valor *et al.* (2009) concluíram que 40% dos inquiridos investiriam eticamente se o retorno deste investimento fosse ligeiramente inferior à média e que 7,5% dos participantes afirmaram estar dispostos a investir eticamente mesmo que o retorno fosse bastante inferior à média.

Finalmente, no que respeita à relação entre as práticas e atividades de RSO desenvolvidas pelas organizações e os trabalhadores, os estudos realizados demonstram também uma relação positiva, especificamente no que respeita às atitudes e comportamentos no local de trabalho por parte dos colaboradores (Duarte, 2011a), tais como a motivação, compromisso e o desempenho dos colaboradores (Glavas e Piderit, 2009). Ainda neste âmbito, as investigações apontam para a existência de um compromisso mais forte por parte dos colaboradores com a organização, uma maior satisfação no trabalho e maior identificação com a organização quando estes percebem que o seu empregador é socialmente responsável (*e.g.* Duarte, 2011a; Duarte e Neves, 2011; Brammer *et al.*, 2007; Koh e Boo, 2001; Dutton e Dukerich, 1991).

Outra constatação relevante é que a percepção dos colaboradores e potenciais candidatos a oportunidades de emprego quanto ao envolvimento das organizações em RSO afeta o nível de atratividade dessas mesmas organizações, condicionando a sua intenção de candidatura (*e.g.* Duarte *et al.*, 2014a; Duarte *et al.*, 2014b; Alniacik *et al.*, 2011; Duarte e Neves, 2011; Albinger e Freeman, 2000; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening; 1996). Esta relação é explorada no capítulo seguinte, no qual é também abordado o grau de importância atribuída à RSO para o sucesso e objetivos de uma organização, na perspectiva de potenciais candidatos.

Capítulo II - O papel da Responsabilidade Social das Organizações na atração e captação de talento

Os colaboradores são um dos *stakeholders* mais importantes para uma organização (Donaldson e Preston, 1995), constituindo uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991), pelo que existe a consciencialização de que “vale a pena lutar por melhor talento” (Chambers *et al.*, 2007:1). Este capítulo pretende proporcionar um enquadramento adequado dos conceitos de atratividade organizacional e intenção de candidatura, procurando expor as principais investigações desenvolvidas em torno destas temáticas, bem como a relação entre estes conceitos e as práticas de RSO adotadas pelas organizações. Por último, aborda-se a importância atribuída pelos potenciais candidatos à RSO para a consecução dos objetivos de uma organização.

2.1. Perceção do envolvimento em Responsabilidade Social, atratividade organizacional e intenção de candidatura

Tal como anteriormente referido, dos vários *stakeholders* de uma organização, pode afirmar-se que os colaboradores são um dos mais importantes (Donaldson e Preston, 1995), contribuindo para a concretização da estratégia definida para a organização e, conseqüentemente, para o seu crescimento. Esta premissa é também verdadeira no que respeita à RSO, uma vez que os colaboradores, para além de terem expectativas formadas quanto às práticas de responsabilidade social que devem ser adotadas e desenvolvidas pelas organizações, assumem ainda um papel central na concretização da estratégia definida por estas neste âmbito (Rupp *et al.*, 2006).

Conseqüentemente, assistiu-se à consciencialização de que o capital humano e intelectual constitui assim um recurso precioso para as organizações (Cappeli & Crocker-Hefner, 1996), proporcionando uma fonte de vantagem competitiva para as mesmas (Barney, 1991).

O despertar para a relevância deste *stakeholder* conduziu ao aumento da competição entre as organizações, no sentido de reter os melhores colaboradores e atrair os melhores candidatos (Osborn-Jones, 2001; Mahroum, 2000). Esta “guerra por talento” (Bhattacharya *et al.*, 2008; Auger *et al.*, 2013), assente no paradigma de que este é um bem escasso e que é um elemento criador de vantagens competitivas sustentáveis, intensificou-se de tal forma, assumindo um papel central para as organizações, bem como para os seus atuais colaboradores e potenciais

candidatos, que permitiu elevar a eficácia da atração de candidatos qualificados e com um perfil adequado a um dos temas centrais na gestão de recursos humanos (Duarte *et al.*, 2014a).

Este tema relaciona-se diretamente com dois conceitos chave, a atração, a qual constitui uma das primeiras fases de um processo de recrutamento e seleção de colaboradores para uma organização, o qual se refere às atividades desenvolvidas por esta com o objetivo de atrair potenciais candidatos a oportunidades de trabalho (Barber, 1998); e a atratividade organizacional, que considerando a perspectiva do potencial candidato, se refere ao nível em que este percebe a organização como um bom local para trabalhar, desejando desenvolver uma relação de trabalho com essa mesma organização (Aiman-Smith *et al.*, 2001; Rynes, 1991), constituindo um conjunto de benefícios idealizados pelo potencial candidato, e aos quais este teria acesso, através do trabalho para uma determinada organização (Berthon *et al.*, 2005).

Como resultado da grande importância da atração de talento, assistiu-se ao desenvolvimento de inúmeras investigações focadas no contributo para o aumento do conhecimento disponível no que respeita à eficácia da capacidade de atração de potenciais candidatos pelas organizações, com especial predominância nas últimas três décadas (*e.g.* Duarte *et al.*, 2014a; Duarte *et al.*, 2014b; Gomes e Neves, 2011; Lievens *et al.*, 2005; Backhaus, 2002; Taylor e Bergman, 1987), e sob as perspectivas das mais diferentes áreas de estudo, como é o caso da gestão de recursos humanos, da psicologia organizacional e do marketing, conferindo um olhar multidisciplinar sobre o tema.

Os estudos desenvolvidos focam-se principalmente nos preditores da atratividade organizacional e da intenção da candidatura, dos quais se destacam a perceção quanto ao envolvimento de uma organização em RSO, bem como na relação entre a atratividade e intenção de candidatura, variáveis estas que se encontram tão fortemente relacionadas que a maior parte dos estudos desenvolvidos considera ambas nos seus modelos de investigação.

Partindo do princípio de que, para que a estratégia de atração desenvolvida por uma organização seja eficaz esta deve possuir conhecimento apropriado relativamente aos fatores que contribuem para a sua atratividade (Berthon *et al.*, 2005), é fácil de compreender que o estudo dos principais preditores da atratividade organizacional se tenha tornado um dos principais ramos de investigação neste domínio. Tendo atraído um número elevado de investigadores, foi possível identificar um leque alargado de preditores, dos quais se destacam: as características da posição e os atributos organizacionais (*e.g.* Gomes e Neves,

2010; Chapman *et al.*, 2005; Carless, 2003; Turban *et al.*, 1998; Barber e Roehling, 1993) e informação disponibilizada pelas empresas nas suas páginas de internet (*e.g.* Williamson *et al.*, 2003); o *branding* do empregador (*e.g.* Berthon *et al.*, 2005); as características do anúncio de recrutamento, como a fonte, a quantidade e tipo de informação utilizada (*e.g.* Reeve *et al.*, 2006; Roberson *et al.*, 2005; Highouse e Hoffman, 2001; Fisher *et al.*, 1979); a imagem organizacional, reputação e identificação (*e.g.* Lievens *et al.*, 2005; Lievens e Highouse, 2003; Greening and Turban, 2000) e a responsabilidade social das organizações (*e.g.* Smith *et al.*, 2004; Albinger e Freeman, 2000; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997).

Simultaneamente, os investigadores dedicaram-se também ao estudo dos preditores da intenção de candidatura, dos quais se destacam as características da posição e atributos organizacionais (*e.g.* Gomes e Neves, 2011), as tarefas e responsabilidades da posição (*e.g.* Turban *et al.*, 1998); compensação e segurança da posição (*e.g.* Chapman *et al.*, 2005), políticas da organização (*e.g.* Powell, 1984), a atratividade organizacional (*e.g.* Gomes e Neves, 2011; Roberson *et al.*, 2005) e a responsabilidade social das organizações (*e.g.* Duarte *et al.*, 2014a; Duarte *et al.*, 2014b; Backhaus *et al.*, 2002; Albinger e Freeman, 2000, Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997).

No que respeita ao estudo da RSO enquanto preditor da atratividade organizacional e da intenção de candidatura, parece ser uma conclusão amplamente partilhada que a integração de preocupações socialmente responsáveis na estratégia das organizações e o desenvolvimento de práticas correspondentes contribui positivamente para a atratividade de uma organização, nomeadamente junto de potenciais candidatos, ou seja, os indivíduos sentem-se mais atraídos para trabalhar em organizações que consideram mais socialmente responsáveis (*e.g.* Evans e Davis, 2011; Backhaus *et al.*, 2002; Duarte *et al.*, 2014a; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997; Bauer e Aiman-Smith, 1996), bem como para a propensão de um potencial candidato se candidatar a oportunidades de emprego (*e.g.* Duarte *et al.*, 2014b; Alniacik *et al.*, 2011; Albinger e Freeman, 2000). De modo a clarificar um pouco mais estas conclusões, destacam-se em seguida algumas das investigações desenvolvidas neste âmbito.

A investigação conduzida por Turban e Greening (1997) constituiu o primeiro estudo empírico que se dedicou explicitamente ao exame da relação entre a RSO e a atratividade organizacional do empregador, tendo identificado uma relação positiva entre a avaliação do seu envolvimento em práticas de RSO e o número de potenciais candidatos atraídos. No entanto, este efeito revelou-se mais forte quando os potenciais candidatos são mais instruídos

e por isso mesmo têm acesso a um maior número de opções de escolha no que respeita a um futuro empregador (Albinger e Freeman, 2000).

Ainda neste âmbito, é ainda de destacar um outro estudo desenvolvido por Greening e Turban (2000), com o objetivo de mensurar a relação entre a RSO e a atratividade organizacional, tendo verificado a existência de uma relação positiva entre a avaliação que se faz do posicionamento de uma organização relativamente à adoção de práticas socialmente responsáveis e a avaliação global da organização em termos de atratividade.

Backhaus *et al.* (2002) investigaram a perceção dos potenciais candidatos quanto à importância da RSO, tendo explorado ainda os efeitos das várias dimensões da RSO na atratividade de uma organização. Estes concluíram que os candidatos consideram que a RSO constitui um fator importante na avaliação global de uma organização, revelando atribuir especial importância às dimensões ambiental, relação com a comunidade e diversidade.

Alniacik *et al.* (2011) estudaram a relação do envolvimento em RSO com a intenção de compra, candidatura e investimento de vários *stakeholders*. Os resultados obtidos permitiram concluir que uma perceção positiva quanto ao envolvimento em RSO por parte de uma organização potencia a intenção de consumo por parte de potenciais consumidores, a intenção de candidatura dos potenciais candidatos e a intenção de investimento de potenciais investidores.

O objetivo de Evans e Davis (2011) era contribuir para o esclarecimento do impacto da RSO no comportamento do indivíduo, tendo realizado um estudo focado na problemática do impacto das diferenças individuais na relação entre a RSO e reações do indivíduo para com a RSO. Com este estudo, os autores concluíram que a responsabilidade social percecionada tem um grande impacto na atração de candidatos, nomeadamente no que respeita a indivíduos com formação em RSO e para aqueles que atribuem uma maior importância a valores relacionados (Evans e Davis, 2011).

Os estudos indicam ainda que as mulheres e as minorias colocam maior valor na diversidade da organização do que os homens brancos (*e.g.* Thomas e Wise, 1999; Williams e Bauer, 1994; Kossek e Zonia, 1993). A acrescentar, Greening e Turban (2000) revelaram que o género modera a relação entre o tratamento das mulheres e minorias e a atratividade organizacional sobre certas circunstâncias.

Estas constatações não nos permitem afirmar que a RSO constitui o principal preditor para a atratividade organizacional, intenção de candidatura e escolha de uma oportunidade de

emprego, sendo que outros atributos organizacionais podem ter um maior peso na escolha efetuada pelos candidatos (Auger *et al.*, 2013). Contudo, é possível afirmar com algum grau de confiança que a RSO constitui um fator explicativo que contribui significativamente para o entendimento e predição da capacidade da empresa atrair potenciais candidatos (Duarte *et al.*, 2014b; Lis, 2012).

Assim, é de importância central “compreender o processo pelo qual a percepção da adoção de práticas de responsabilidade social poderá contribuir para a promoção e desenvolvimento de tais atitudes” (Duarte e Neves, 2011: 108), sendo neste contexto que surge esta dissertação, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a relação da percepção do envolvimento em práticas de responsabilidade social pelas organizações, a atratividade organizacional e a intenção de candidatura de potenciais candidatos, dado esta revelar-se uma área em que a literatura existente é ainda escassa, nomeadamente no que respeita ao impacto da RSO a nível individual (Rupp *et al.*, 2006).

2.1.1. *Framework* teórico associado à relação entre a responsabilidade social das organizações e a atratividade de uma organização

Esta relação entre a RSO e a capacidade de atração de uma organização tem sido explicada, de modo geral, através de duas teorias: a teoria dos sinais (Spencer, 1973) e a teoria da identidade social (*e.g.* Ashforth e Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994; Glavas e Godwin, 2013), as quais são apresentadas em seguida.

Teoria dos sinais

Não obstante a necessidade de informação por parte dos candidatos para tomar uma decisão consciente relativamente a um potencial empregador, estes defrontam-se muitas vezes com situações de assimetria de informação, ou seja, o candidato dispõe de informação limitada relativamente à organização, vendo-se obrigado a recorrer ao somatório de vários fragmentos de informação numa tentativa de formular uma visão global do que seria trabalhar nessa organização (Barber, 1998).

Tal como Backhaus *et al.* (2002) referem, os candidatos tendem a utilizar as características das organizações como indício das suas práticas para com os colaboradores, o que já tinha sido apontado anteriormente por Jackson *et al.* (1989), processo este que se encontra relacionado com a teoria dos sinais de Spencer (1973).

De acordo com esta teoria, os indivíduos recorrem à informação existente relativamente às organizações, a qual muitas vezes não é completa, para desenvolverem conclusões relativamente às suas intenções e práticas (Srivastava e Lurie, 2001), ou seja, os candidatos recorrem à informação disponível sobre a organização à qual se pretendem candidatar, de modo a aumentar a probabilidade de realizarem uma decisão racional relativamente a uma oportunidade de emprego nessa mesma organização.

Neste sentido, a informação relacionada com as práticas de RSO de uma organização pode providenciar uma informação relevante para que o candidato possa fazer uma decisão racional relativamente ao potencial empregador, na medida em que contribui para a criação de uma imagem dos valores, normas e condições de trabalho dessa organização (*e.g.* Backhaus, 2000; Albinger e Freeman, 2000; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997).

Teoria da identidade social

Por outro lado, a teoria da identidade social sugere que os indivíduos buscam uma autoestima positiva, a qual depende e é afetada pela pertença aos vários grupos sociais, através da comparação dos grupos aos quais os indivíduos pertencem com grupos de qualidade inferior (Stets e Burke, 2000).

Ora neste sentido, o empregador constitui um fator importante para a autoestima dos indivíduos, uma vez que estes são afetados positivamente pela “pertença” a um empregador com uma boa reputação, por oposição a um empregador com uma má imagem corporativa.

Tal como referido por Duarte *et al.* (2014b), desta forma, organizações que demonstrem um maior envolvimento em práticas de RSO podem ser consideradas como um local mais atrativo para trabalhar, uma vez que os candidatos tendem a antecipar o reforço da sua identidade e autoestima através da sua associação a uma organização que se preocupa e age de modo a beneficiar os seus colaboradores e a comunidade (*e.g.* Albinger e Freeman, 2000; Backhaus *et al.*, 2002; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997).

2.2. A importância da responsabilidade social das organizações para o sucesso de uma organização

No capítulo anterior, referiu-se o interesse académico pela temática da RSO, expressado através da diversidade e multiplicidade de contribuições para a definição do conceito e sua compreensão (*e.g.* Bowen 1953, Davis, 1960; Friedman, 1970; Carroll, 1979; Wood, 1991).

Dada a importância crescente deste conceito, muitas escolas de gestão optaram por integrar na sua oferta educativa unidades curriculares de responsabilidade social das organizações, ética empresarial e sustentabilidade (Christensen *et al.*, 2007), numa tentativa de proporcionar aos seus alunos o contacto com um tema relevante, tanto do ponto de vista organizacional como social. No entanto, a exposição dos alunos à temática da RSO não garante por si só, que estes se transformem em líderes e gestores socialmente responsáveis no futuro, nem que estes considerem as práticas de responsabilidade social desenvolvidas por uma organização como um elemento fundamental a considerar na avaliação de um empregador e de uma oportunidade de emprego.

No que se refere a indivíduos que ocupam cargos de gestão, Singhapakdi *et al.* (1996) identificaram um impacto significativo na propensão para os gestores se comprometerem com comportamentos éticos e socialmente responsáveis em resultado do nível de importância percebido por estes, relativamente a esse tipo de comportamentos, para o sucesso e sobrevivência da organização. Este fator tem uma influência tão grande que vai afetar até o modo como os gestores percebem um problema como sendo ético ou não, bem como a sua importância para os *stakeholders*.

Pode então afirmar-se que a percepção do nível de importância da RSO para o sucesso e concretização dos objetivos de uma organização por parte dos gestores vai influenciar o seu comportamento relativamente a estes temas, refletindo-se nas atitudes e decisões a tomar a nível pessoal e organizacional.

Para que fosse possível aprofundar o conhecimento disponível deste tema, Singhapakdi *et al.* (1996) desenvolveram ainda um instrumento denominado “*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*”, vulgarmente designado por *PRESOR*, com o propósito de medir a percepção dos inquiridos relativamente à contribuição da RSO para o sucesso de uma organização, de acordo com três grandes eixos: lucro, sucesso de curto-prazo e sucesso de longo-prazo.

A escala desenvolvida é composta por 13 itens, baseados na publicação “*The organizational effectiveness menu: A device for stakeholder assessment*” de Kraft e Jauch (1992), para os quais é solicitado o grau de concordância dos respondentes, de acordo com uma escala de *Likert* de 9 pontos. No anexo I, apresenta-se o instrumento, encontrando-se os itens dispostos segundo a organização proposta por Axinn *et al.* (2004), de acordo com os quais é possível alocar cada um dos itens à perspectiva do *stockholder* (detentor de capital), a qual representa

uma visão mais limitada relativamente às obrigações das organizações, relevando a prossecução do lucro e as responsabilidades para com os detentores de capital; ou do *stakeholder*, que representa a valorização da ética e da RSO para o sucesso e sobrevivência da organização, a sua compatibilidade com o lucro, e que as responsabilidades das organizações vão além do mero lucro.

Não obstante a contribuição de Singhapakdi *et al.* (1996), a perspetiva dos gestores e estudantes da área de gestão relativamente às práticas de responsabilidade social desenvolvidas por uma organização continuou a atrair interesse dos académicos nos anos subsequentes, destacando-se em seguida alguns dos estudos desenvolvidos neste domínio.

Já no início do novo milénio, e dada a falência e banca rota de algumas organizações de grande dimensão e relevância a nível mundial, Elias (2004), apresenta um estudo que se centra no efeito destas situações na perceção dos alunos de gestão relativamente à RSO. Para tal, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem a importância da RSO para a prossecução do lucro, sucesso de curto e de longo prazo, antes e depois das falências daquelas organizações. Através deste estudo, Elias (2004) concluiu que os estudantes, de modo geral, percecionam a RSO como um instrumento importante para a concretização dos objetivos definidos para a organização. No entanto, após os escândalos financeiros verificados, estes consideram que a RSO é mais importante para se atingir o lucro e o sucesso de longo-prazo das organizações e menos importante para o sucesso de curto-prazo. Elias (2004) aponta ainda que alguns fatores demográficos, como o género, a idade e o grau de ensino, influenciam fortemente a perceção dos estudantes.

Estes desenvolvimentos despertaram a curiosidade de Lämsä *et al.* (2008), que desenvolveram um estudo longitudinal, utilizando como população os alunos de mestrado de gestão de duas universidades da Finlândia. De acordo com o estudo, e de modo geral, os estudantes atribuem maior valor ao modelo do *stakeholder*, em detrimento do modelo do *shareholder* (ou *stockholder*)², no entanto revelaram-se diferenças a nível de género, sendo que os alunos de sexo feminino valorizam mais o modelo do *stakeholder*, atribuindo maior peso à RSO do que os de sexo masculino, tanto no início como no final dos seus estudos. Foi também possível concluir que o contexto sociocultural pode ter impacto na forma como a RSO é percecionada e que a formação em gestão permite moldar as atitudes dos alunos em

² Enquanto o conceito de *shareholder* (ou *stockholder*) se refere apenas ao conjunto de indivíduos e entidades que detêm o direito legal sobre a empresa, o conceito de *stakeholder* refere-se a todos os indivíduos e entidades que podem afetar e/ou ser afetados pelas decisões e atividades de uma organização (Freeman, 1984). Constituem exemplos de *stakeholders* os colaboradores, os clientes, os fornecedores e os próprios *shareholders*, entre outros.

dois sentidos, por um lado aumenta a valorização do modelo do *shareholder* (ou *stockholder*) e por outro, a importância da igualdade de gênero em termos de emprego diminui ao longo da sua formação. Lämsä *et al.* (2008) deixam em aberto a questão de se estar a criar uma possível tendência indesejada entre os futuros profissionais das áreas de gestão.

Dada a necessidade de desenvolvimento de investigação mais aprofundada sobre os preditores da perceção quanto à RSO, Kolodinsky *et al.* (2010) apresentaram um estudo baseado no modelo de filosofia moral de Forsyth. Estes concluíram que o idealismo ético está relacionado positivamente com as atitudes para com a RSO, por oposição ao relativismo ético, que apresenta uma relação negativa. Também com base neste estudo, Kolodinsky *et al.* (2010), concluíram que o materialismo está negativamente relacionado com as atitudes para com a RSO e que a espiritualidade dos alunos não constitui um preditor significativo para as atitudes quanto à RSO.

Já mais recentemente, Fitzpatrick (2013) abordou novamente o fator espiritualidade no estudo sobre a perceção dos estudantes de gestão relativamente à RSO e a sua relação com o género, experiência profissional e espiritualidade, tendo concluído que os alunos de sexo feminino têm uma maior sensibilidade para com a RSO do que os de sexo masculino, que a experiência profissional é importante para a definição da perceção relativamente à RSO e que a espiritualidade afeta positivamente esta perceção, não corroborando as conclusões de Kolodinsky *et al.* (2010) neste domínio.

Considerando estas contribuições, esta dissertação pretende concorrer para o desenvolvimento da investigação da importância atribuída pelos estudantes relativamente às práticas de RSO desenvolvidas por uma organização, bem como compreender se, e de que forma, esta importância afeta a relação entre o nível de RSO percecionado e a atratividade organizacional e a intenção de candidatura.

Uma vez que os estudos anteriores se centraram em profissionais e estudantes das áreas de gestão (*e.g.* Fitzpatrick, 2013; Lämsä *et al.*, 2008; Elias, 2004; Singhapakdi *et al.*, 1996) e a existência de literatura referente a alunos de outras áreas é escassa, esta dissertação pretende contribuir para o desenvolvimento desta área de investigação, focando-se nos estudantes da área de gestão e afins mas também nos estudantes de outras áreas, como a das ciências sociais, realizando uma análise comparativa da influência da área de formação na importância atribuída à RSO para a concretização dos objetivos de uma organização.

A opção pelos estudantes como população alvo decorre ainda do facto de estes se enquadrarem na geração Y, uma geração muito diferente das anteriores em termos de características, valores e ambições em termos de trabalho (PWC, 2011; Reisenwitz e Iyer, 2009).

Esta geração, nascida entre os anos 1980 e 2000 e agora a entrar no mercado de trabalho, é de elevada importância para as organizações, uma vez que estes diferem bastante relativamente a gerações anteriores e são muito numerosos (PWC, 2011).

Uma das diferenças mais destacadas face as gerações anteriores é o facto de esta geração ter crescido com a tecnologia como parte integrante da sua vida (Gursoy *et al.*, 2013), o que impactou fortemente a sua forma de resolver os problemas a que é exposta, uma vez que estes indivíduos adquiriam um conjunto de competências e meios de interação com os outros diferenciados das gerações anteriores (Kim *et al.*, 2009).

Mas as diferenças não se reduzem apenas ao domínio das tecnologias, uma vez que estes indivíduos apresentam características diferenciadoras face às gerações anteriores, as quais decorrem também da sua vivência durante um período de crise económica e financeira, o que os levou a colocar um maior peso na sua vida pessoal e necessidades do que nas da sua entidade empregadora (PWC, 2011), ou seja, “enquanto os *boomers* vivem para o trabalho, os *Millenials* trabalham para viver”, não esperando sacrificar a sua vida pessoal pela entidade empregadora. (Gursoy *et al.*, 2013: 47).

Relativamente ao comportamento desta geração no seu local de trabalho, as investigações realizadas sugerem que a geração Y difere da geração dos *baby boomers*, uma vez que a primeira tende a desafiar a autoridade, por oposição aos segundos, que não só respeitam a autoridade e como a hierarquia (Gursoy *et al.*, 2008). Neste sentido, assume-se que a geração Y não se sente confortável em estruturas organizacionais rígidas (PWC, 2011).

É também de referir que os estudos realizados referem que esta é uma geração que ambiciona uma rápida progressão na carreira, (PWC, 2011), através do reconhecimento imediato das suas qualidades e prestação, o que se traduziria na atribuição de promoções, novos cargos e até de aumentos salariais ou bónus (Gursoy *et al.*, 2013). No entanto, esta geração ambiciona também que o seu trabalho contribua para uma sociedade e mundo melhores, sentindo-se desta forma orgulhosos por trabalhar para uma determinada organização (PWC, 2011), ou seja, estamos perante uma geração que valoriza as práticas de RSO do seu empregador.

Por fim mas não menos importante, é de destacar que a geração Y se diferencia também da geração X, não só por revelaram uma lealdade para com as marcas e empregadores menor mas também por serem menos avessos ao risco (Reisenwitz e Iyer, 2009). Esta atitude perante o risco, faz com que estejamos perante uma geração que espera que a sua carreira seja dinâmica e um desafio constante, não se coibindo de mudar de posição e/ou empregador caso os objetivos por si definidos não se vão realizando (PWC, 2011).

Concluindo o enquadramento teórico proposto, dá-se início à Parte II da presente dissertação, a qual é dedicada ao estudo empírico.

PARTE II

—

ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo III – Modelo de investigação

Este capítulo pretende apresentar os objetivos do estudo e o modelo de investigação teórico subjacente, bem como fundamentar as opções metodológicas consideradas neste estudo, dado o modelo e as hipóteses de estudo definidas.

3.1. Modelo de investigação

Tal como mencionado no capítulo anterior, os colaboradores desempenham um papel central na implementação da estratégia de RSO definida pela sua entidade empregadora, revelando ainda expectativas quanto à atuação esperada da sua organização neste campo (Rupp *et al.*, 2006). Consequentemente, seria expectável que a relação entre a RSO e as atitudes face ao trabalho, nomeadamente a intenção de candidatura, constituísse um objeto de pesquisa amplamente desenvolvido.

As principais conclusões dos estudos que analisaram a relação entre a perceção de envolvimento de uma organização em RSO, a atratividade das organizações e a intenção de candidatura indicam que os potenciais candidatos se sentem mais atraídos (*e.g.* Evans e Davis, 2011; Backhaus *et al.*, 2002; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997; Bauer e Aiman-Smith, 1996) e com maior disposição para se candidatar a uma oportunidade de trabalho (*e.g.* Alniacik *et al.*, 2011; Albinger e Freeman, 2000) numa organização percecionada como mais socialmente responsável, por oposição a uma percecionada como pouco socialmente responsável. Assim, um dos principais objetivos desta dissertação é investigar a relação entre a perceção de envolvimento em RSO, a atratividade organizacional e a intenção de candidatura.

Não obstante a validade do contributo das investigações desenvolvidas nestes domínios e acima mencionadas, esta dissertação pretende contribuir para o aumento do conhecimento nesta área de investigação através do estudo de dois grupos específicos de potenciais candidatos, os alunos da área de gestão e afins e os de ciências sociais. Neste sentido, esta dissertação pretende responder às seguintes questões:

- Q₁ – Qual o contributo da RSO para a atratividade de uma organização?
- Q₂ – Qual o contributo da RSO para a intenção de candidatura a uma oportunidade de emprego?

Adicionalmente, considera-se que a investigação da percepção quanto à importância da RSO para o sucesso e prossecução dos objetivos de uma organização é um tema muito relevante, sobretudo quando se considera a população de estudo que esta investigação pretende observar, pelo que este é também um dos objetivos a atingir com esta dissertação. A literatura existente neste âmbito refere que os alunos das escolas de gestão valorizam mais a RSO para o cumprimento da estratégia de uma organização após os grandes escândalos financeiros do início do milénio (Elias, 2004), valorizando mais o modelo do *stakeholder* em detrimento do modelo do *stockholder* (Lämsä *et al.*, 2008). Uma vez que os estudos anteriores se centraram apenas no grupo de estudantes da área de gestão e afins, com esta dissertação pretende-se contribuir para o conhecimento disponível, através da comparação dos estudantes desta área com os da área das ciências sociais.

Assim, esta dissertação pretende responder também às seguintes questões:

- Q₃ – A importância atribuída pelos candidatos à RSO influencia a relação entre a RSO e a atratividade organizacional e intenção de candidatura?
- Q₄ – A área de estudos influencia a relação entre a RSO e a atratividade organizacional e intenção de candidatura?
- Q₅ – A área de estudos dos candidatos condiciona a importância atribuída à RSO?

Considerando as questões acima identificadas e a revisão da literatura efetuada, foi possível identificar um conjunto de hipóteses de teste que constituíram objeto de análise nesta investigação:

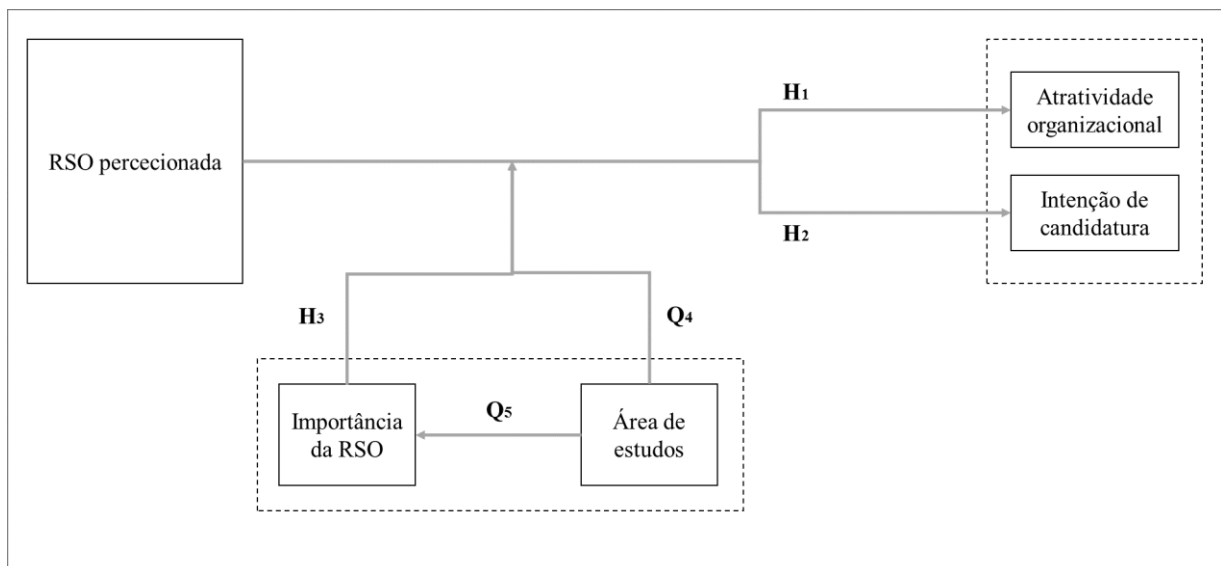
- H₁ – A percepção do nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO afeta a atratividade de uma organização. Os níveis de atratividade organizacional serão maiores quando o nível percebido de envolvimento em práticas de RSO for elevado.
- H₂ – A percepção do nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO afeta a intenção de candidatura à mesma. Os níveis de intenção de candidatura serão maiores quando o nível percebido de envolvimento em práticas de RSO for elevado.
- H₃ – A importância atribuída às práticas de RSO para a concretização dos objetivos de uma organização modera a relação entre o nível de envolvimento de uma organização

em práticas de RSO, a atratividade organizacional e a intenção de candidatura. Os níveis de atratividade organização e de intenção de candidatura a uma organização serão mais elevados quando a importância atribuída à RSO for maior do que quando for menor.

As questões 4 e 5 serão também objeto de análise no estudo empírico, tendo um carácter exploratório, não se encontrando associadas diretamente a nenhuma das hipóteses anteriormente enunciadas.

Na figura 1 apresenta-se o modelo de investigação proposto, o qual traduz as questões e hipóteses acima identificadas, bem como as questões de investigação de carácter exploratório.

Figura 1- Modelo de investigação teórico



Fonte: elaboração própria.

Considerando o modelo de investigado acima ilustrado, a secção seguinte explana a metodologia de investigação adotada.

3.2. Metodologia adotada

O principal objetivo desta secção consiste em fundamentar as opções metodológicas consideradas neste estudo, dado o modelo de investigação, hipóteses de estudo e questões exploratórias definidas na secção anterior.

Para atingir os objetivos propostos, optou-se pela realização de um estudo empírico de carácter quantitativo, experimental, tendo por base um questionário. A escolha deste instrumento derivou do facto de as hipóteses de estudo serem concisas e de se pretender aplicar de forma combinada diversas medidas apresentadas na literatura.

3.1.1. Participantes

Considerando o modelo de investigação anteriormente exposto e os objetivos propostos, a população alvo deste estudo é constituída por estudantes elegíveis como potenciais candidatos a ofertas de emprego, tendo-se por isso solicitado a colaboração de estudantes do ensino superior, a frequentar cursos de licenciatura ou mestrado, de duas instituições de ensino superior (ISCTE-IUL e ISEG). É importante ressaltar que, e embora o nosso objetivo de analisar especificamente as nossas questões de investigação do ponto de vista dos estudantes (das áreas de gestão e afins e de ciências sociais) obrigasse a recorrer a uma amostra constituída por este tipo de indivíduos, o recurso a esta população para a constituição de amostras é comum neste campo de investigação, por constituírem um grupo acessível e por se perspetivar a sua entrada no mercado de trabalho num futuro próximo (Duarte *et al.*, 2014a).

De modo a definir corretamente a amostra de estudo, dada a população alvo pretendida, procedeu-se à definição dos pressupostos descritos em seguida:

- Participantes devem ter até 30 anos de idade (dado que existem indivíduos de idades diversas a frequentar cursos de ensino superior e que provavelmente os mais velhos já terão uma experiência profissional relevante, a qual poderá enviesar as análises que se pretendem realizar);
- Participantes a frequentar cursos de licenciatura devem encontrar-se no último da mesma (embora os estudantes possam trabalhar durante a frequência da licenciatura, é expectável que apenas no último ano sejam elegíveis enquanto potenciais candidatos a ofertas de emprego);
- Participantes devem ter nacionalidade portuguesa (considerando que é expectável que o número de indivíduos de outras nacionalidades não tenha expressão significativa que permita a comparação entre grupos);
- Participantes devem ser alunos de cursos de gestão e afins ou de ciências sociais.

A opção pela área de estudos de gestão e afins decorre do facto de as investigações desenvolvidas na tentativa de aferir qual a importância atribuída à RSO para a concretização dos objetivos das organizações ter recorrido a este grupo em específico (*e.g.* Fitzpatrick,

2013; Lämsä *et al.*, 2008; Elias, 2004; Singhapakdi *et al.*, 1996). No entanto, estas investigações centram-se apenas nesse grupo, pelo que a comparação deste grupo com estudantes de outras áreas torna-se útil e essencial. A seleção de qualquer área de estudos seria interessante para realizar esta comparação, mas dado que nos queríamos centrar apenas nos estabelecimentos de ensino superior anteriormente referidos para a realização da recolha de informação³, optou-se pela seleção da área das ciências sociais, como área de formação a comparar.

Considerando os pressupostos acima enunciados, foi possível contar com 117 participantes (excluíram-se 10 por não cumprirem com os requisitos necessários), os quais constituem a amostra, a qual é caracterizada sócio e demograficamente em seguida.

3.1.1.1. Caracterização da amostra

Tal como anteriormente mencionado, o estudo contou com a participação de 117 indivíduos, maioritariamente do sexo feminino (aproximadamente 65,8%), com idade compreendida entre os 20 e os 27 anos (M=22 anos; DP=1,54 anos).

Relativamente ao contacto com temas de ética empresarial e/ou responsabilidade social das organizações, verificou-se que aproximadamente 94% dos participantes já tiveram contato prévio com estas temáticas, maioritariamente, através de unidades curriculares frequentadas (aproximadamente 93%).

No que respeita à atividade profissional atual, aproximadamente 83% dos participantes eram estudantes a tempo inteiro, sendo que os restantes eram trabalhadores-estudantes, trabalhadores por conta de outrem ou desempregados. Aproximadamente 46% dos inquiridos afirmaram ter experiência profissional, sendo que a média de anos de experiência profissional do total dos inquiridos se situa nos 0,73 anos (DP=1,23 anos).

Quanto às habilitações literárias, verificou-se que os inquiridos frequentavam maioritariamente cursos de mestrado (aproximadamente 64%), nas áreas de economia da empresa e concorrência, economia social e solidária, gestão, gestão de recursos humanos e consultoria organizacional, matemática financeira e psicologia organizacional. Os participantes que se encontravam a frequentar licenciaturas, estudavam economia, gestão e psicologia.

³ O ISCTE-IUL é constituído pelas escolas de gestão, de sociologia e políticas públicas, de ciências sociais e humanas e de tecnologias e arquitetura. O ISEG encontra-se dividido em quatro departamentos, o de ciências sociais, o de economia, o de gestão e o de matemática.

Relembrando o objetivo de comparar as respostas obtidas dos estudantes da área de gestão e afins com os de outras áreas, considerou-se o seguinte agrupamento:

- Área de gestão e afins - estudantes de cursos de economia, gestão, gestão de recursos humanos e consultoria organizacional, economia da empresa e concorrência e matemática financeira;
- Área de ciências sociais - psicologia organizacional e economia social e solidária.

É importante ressaltar que embora a economia seja formalmente uma ciência social, nos últimos anos assistiu-se à aproximação do plano curricular desta licenciatura à de gestão, optando-se assim por este enquadramento⁴.

Considerando este enquadramento, 56% dos inquiridos frequentavam cursos da área de gestão.

3.1.2. Desenho experimental e medidas

Para garantir a consecução dos objetivos propostos com esta dissertação, procedeu-se à realização de um estudo experimental com duas condições no qual se manipulou a informação disponibilizada aos participantes relativamente às atividades de RSO desenvolvidas por uma empresa fictícia, representando dois níveis de envolvimento, “elevado” *versus* “baixo”, em práticas responsáveis a nível social e ambiental. A manipulação originou assim duas versões do questionário, que apenas diferem no cenário apresentado. De referir que os cenários experimentais foram adaptados de Alniacik *et al.* (2011).

O cenário que ilustra uma performance social fraca, apresenta uma descrição negativa das práticas sociais da empresa, referindo comportamentos prejudiciais ao ambiente e comunidade, e que a empresa é “acusada de ser egoísta e de atuar de forma dissimulada naquilo que se refere a patrocínios a projetos sociais”. Pelo contrário, no cenário que pretendia ilustrar uma performance social forte, apresentou-se uma descrição positiva das práticas de RSO da empresa, mencionando o seu objetivo de “diminuir os consumos de energia e de recursos, assim como a produção de resíduos” e mencionando o apoio a causas sociais, questões filantrópicas e relacionadas com a comunidade.

⁴ Os participantes a realizar cursos de economia encontram-se apenas ao nível da licenciatura. Caso tivessem sido identificados participantes a frequentar mestrados em economia teriam sido incluídos e categorizados como estudando uma ciência social, dada a especificidade do plano curricular

Outras características-chave, como a qualidade do serviço e produto, a eficiência da gestão, a performance financeira e o ambiente de trabalho foram descritas de forma positiva em ambos os cenários.

Após a leitura do cenário apresentado, o qual pode ser consultado na íntegra no anexo II, foi solicitado aos participantes que avaliassem o grau de envolvimento da empresa apresentada em práticas de RSO, em que medida esta constituía um bom local para trabalhar e como avaliavam a sua intenção de candidatura a uma oportunidade de emprego nesta empresa.

De referir que as variáveis analisadas nesta pesquisa foram operacionalizadas através de medidas disponíveis na literatura, pelo que a sua validade e consistência interna já se encontrava testada. Realizaram-se alterações pontuais ao nível do vocabulário utilizado nas medidas, de modo a aumentar a clareza da sua interpretação pelos participantes.

Apresentam-se em seguida as medidas que compuseram o questionário, dividido em três secções, agrupadas pela secção que integram.

Secção 1 – Perceção do nível de envolvimento em RSO, atratividade organizacional e intenção de candidatura

Esta secção é composta por oito questões, as quais visam aferir a perceção do nível de RSO de uma dada empresa pelos participantes com vista à verificação da manipulação, e as duas variáveis dependentes do estudo - a atratividade organizacional e a intenção de candidatura dos participantes.

Verificação da Manipulação

Para que fosse possível verificar a eficácia da manipulação realizada com a apresentação dos cenários, recorreu-se aos itens (1) “Esta empresa é socialmente responsável” e (2) “Esta empresa preocupa-se com o bem-estar da Sociedade”, ambos extraídas da escala de Duarte (2011). Através da agregação destes itens (baseada na média), foi possível construir uma medida única para medir o grau com que a empresa é percecionada como socialmente responsável pelos participantes, de acordo com o cenário atribuído ($r=,939$; $p<.01$).

Para cada um dos itens solicitou-se aos participantes que indicassem o seu grau de concordância face à empresa apresentada na descrição, utilizando para tal uma escala de

resposta de tipo *Likert* de seis pontos (1 - *discordo totalmente*; 2 - *discordo em parte*; 3 - *discordo*; 4 - *concordo*; 5 - *concordo em parte*; 6 - *concordo totalmente*).

A manipulação efetuada resultou tal como esperado. Ao contrário dos participantes sujeitos ao cenário de envolvimento elevado em RSO ($M= 5,28$; $DP=,90$), os participantes sujeitos ao cenário de baixo envolvimento em RSO, consideraram que a empresa é menos socialmente responsável ($M=2,05$; $DP=1,19$). Verificou-se ainda com recurso ao *teste-t* de amostras independentes que os participantes inseridos nas duas condições experimentais avaliam de forma estatisticamente distinta o grau de envolvimento em RSO da empresa descrita ($t(115) = -16,542$; $p<,000$).

Atratividade organizacional

A atratividade organizacional foi medida através de um conjunto de três itens, (1) “Esta empresa é atrativa enquanto local para trabalhar”, (2) “Esta empresa é muito atrativa em termos de emprego” e (3) “Esta seria uma boa empresa para trabalhar”, os quais foram adaptados por Duarte *et al.* (2014) e decorrem dos trabalhos de Bauer e Aiman-Smith (1996), Highhouse *et al.* (2003), e Turban e Keon (1993), respetivamente. Através da agregação destes itens (baseada na média), foi possível construir uma medida única para aferir o nível de atratividade organizacional da empresa apresentada, de acordo com o cenário atribuído ($\alpha=,86$).

Para cada um dos itens, solicitou-se aos participantes que registassem o seu nível de concordância face à empresa anteriormente apresentada, através de uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1 - *discordo totalmente*; 2 - *discordo*; 3 - *não concordo nem discordo*; 4 - *concordo*; 5 - *concordo totalmente*).

Intenção de candidatura

A intenção de candidatura foi aferida através de um conjunto de três itens, formulados com base em Highhouse *et al.* (2003), (1) “Esta empresa seria uma das minhas primeiras escolhas como empregadora” e (2) “Estaria disposto(a) a fazer um grande esforço para trabalhar nesta empresa”, e Roberson *et al.* (2005), (3) “Se estivesse à procura de emprego, candidatar-me-ia a uma oferta de emprego nesta empresa”. Através da agregação destes itens (baseada na média), foi possível construir uma medida única para a intenção de candidatura dos

participantes relativamente à empresa apresentada, de acordo com o cenário atribuído ($\alpha=,805$).

Solicitou-se aos participantes que registassem o seu nível de concordância quanto a cada um dos itens, face à empresa anteriormente apresentada, através de uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1 - *discordo totalmente*; 2 - *discordo*; 3 - *não concordo nem discordo*; 4 - *concordo*; 5 - *concordo totalmente*).

Secção 2 – Importância da RSO para a eficácia das organizações

De modo a avaliar a importância atribuída pelos potenciais candidatos à responsabilidade social na eficácia das organizações para atingir os seus objetivos estratégicos, recorreu-se à utilização do instrumento anteriormente mencionado, a escala PRESOR - *Perceived role of ethics and social responsibility*, criada por Singhapakdi *et al.* (1996), de acordo com a versão utilizada por Fitzpatrick (2013). A escolha deste instrumento decorre do facto se estar a comparar o grupo de estudantes da área de gestão e fins com outras áreas e deste instrumento ter sido criado como uma escala válida e confiável para medir a importância atribuída pelos gestores à função da ética e da responsabilidade social para atingir a eficiência organizacional.

Axinn *et al.* (2004) sugerem um agrupamento dos 13 itens que constituem a escala de acordo com as perspetivas do *stakeholder* e do detentor de capital (*stockholder*), o que decorre das teorias de Freeman (1984) e da Friedman (1970).

Apesar da medida original ser avaliada de acordo com uma escala de *Likert* de nove pontos, neste estudo optou-se redução da escala de resposta a sete pontos, de modo a facilitar as respostas dos participantes relativamente ao grau de concordância relativamente aos itens (1 - *discordo totalmente*; 2 - *discordo muito*; 3 - *discordo ligeiramente*; 4 - *não concordo nem discordo*; 5 - *concordo ligeiramente*; 6 - *concordo muito*; 7 - *concordo totalmente*).

Respeitando os autores do instrumento, optou-se pela utilização de análise fatorial para a construção dos fatores a utilizar nas análises subsequentes, baseada no método das componentes principais (ACP), tendo a adequabilidade desta análise sido verificada através da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO=,755$). A extração dos fatores, baseada no critério Kaiser (fatores com valor próprio superior a 1), considerou o método de rotação

ortogonal *Varimax*. É importante referir também que antes de se realizar a análise fatorial procedeu-se à inversão dos itens necessários.

Não obstante a solução apontada pelos autores do estudo (constituição de três fatores compostos por todos os itens que formam a escala), optou-se pela constituição de dois fatores, uma vez que esta proporcionou uma solução mais adequada face à amostra de estudo. A seleção dos fatores obedeceu aos seguintes pressupostos: (1) itens cuja variância explicada pelo modelo seja inferior a ,400 devem ser excluídos; (2) itens com nível de saturação inferior a ,400 devem ser excluídos; (3) quando existe saturação elevada do mesmo item em várias componentes, este mantém-se naquela em que for mais elevada, considerando uma diferença mínima de ,200; e (4) itens com níveis de saturação idênticos em 2 ou mais componentes (inferior a ,200) devem ser excluídos.

Numa primeira análise excluíram-se os itens 2 e 3, por apresentarem valores explicados pelos fatores inferiores ao definido e os itens 4, 10 e 12, por apresentarem valores elevados de saturação em mais do que 1 fator. Numa segunda fase, excluiu o item 1 por apresentar ser explicado em menos de ,400 pelos fatores. A solução final, ilustrada pelo quadro seguinte, é composta por sete itens da escala total, agrupados em dois fatores, os quais explicam cumulativamente 59,9% da variância total.

Quadro 1 – Análise fatorial das componentes principais dos itens da PRESOR

Descrição dos itens	M	DP	Fatores	
			1	2
Fator I – Perspetiva do Stakeholder				
8. A eficácia global de uma empresa pode ser determinada, em grande parte, pelo grau em que é ética e socialmente responsável	5,20	1,24	,83	,17
5. Ser ética e socialmente responsável é a coisa mais importante que uma empresa pode fazer	4,89	1,42	,82	,11
7. A ética e a responsabilidade social de uma empresa são essenciais para a sua rentabilidade no longo-prazo	5,86	1,01	,74	,06
6. A primeira prioridade de uma empresa deve ser a motivação dos funcionários	5,44	1,14	,74	-,11
9. A ética empresarial e a responsabilidade social são	5,15	1,46	,61	-,26

críticas para a sobrevivência de uma empresa				
Fator II – Perspetiva do <i>Stockholder</i>				
11. A maior preocupação de uma empresa é obter lucro, mesmo que isso signifique contornar ou quebrar as regras	5,10	1,68	,09	,79
13. Se os acionistas estão descontentes, nada mais interessa.	4,93	1,68	-,14	,76
Variância Explicada (%)			40,9	18,9
Consistência interna			$\alpha=,798$	$r=,293$

Fonte: elaboração própria.

O primeiro fator – perspectiva do *stakeholder*, compreende cinco itens, os quais espelham uma maior preocupação com as obrigações para com os diversos *stakeholders*. Este fator explica 40,9% da variância total e apresenta uma boa consistência interna ($\alpha=,798$).

O segundo fator apurado – perspectiva do *stockholder* (ou *shareholder*)⁵, compreende apenas dois itens, os quais espelham uma maior preocupação com as obrigações apenas dos detentores do capital. Este fator explica 18,9% da variância total, no entanto apresenta uma consistência interna baixa ($r=,293$), pelo que se optou por considerar apenas o fator 1 nas análises subsequentes.

Secção 3 – Dados sociodemográficos e de caracterização

Desta última secção constaram oito questões, com o propósito de facilitar a exclusão de questionários inválidos, em virtude do não cumprimento dos critérios definidos para a amostra, e caracterizar a amostra.

A secção contou com variáveis como o sexo, a idade, a nacionalidade, a escolaridade, a experiência profissional, a atividade profissional atual, bem como a frequência de unidades curriculares e cursos e/ou formações extracurriculares relacionadas com os temas de ética empresarial e responsabilidade social das organizações.

3.1.3. Procedimento

⁵ *Shareholder* (ou *stockholder*) refere-se ao conjunto de indivíduos e entidades que detêm o direito legal sobre a empresa, ou seja, são os detentores do seu capital.

Uma vez que uma das principais preocupações aquando da recolha de informação era garantir o controlo do ambiente em que esta era efetuada, de modo a assegurar a aleatorização dos participantes pelas duas condições experimentais, e a inexistência troca de opiniões entre participantes antes e durante o preenchimento do instrumento que enviasse os resultados apurados, optou-se pela aplicação presencial do questionário.

O questionário foi composto pelas medidas referidas na secção anterior, sendo que previamente à sua aplicação, se procedeu à sua revisão ao nível de conteúdo, clareza das questões e verificação da manipulação. Este procedimento permitiu detetar e corrigir as situações necessárias e elaborar a versão final do questionário a distribuir pelos respondentes.

A recolha dos questionários foi realizada entre os dias 19 de Abril e 1 de Junho de 2016, em articulação com professores do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, que cederam uns minutos das suas aulas de licenciatura e mestrado para a recolha de informação, e também através de solicitação direta a estudantes desta mesma universidade e do ISEG. Neste processo foi garantida a não duplicação das respostas dos alunos.

Antes da distribuição das duas versões do questionário, foram dadas pequenas instruções aos participantes, explicitado o cariz voluntário da participação no estudo e a confidencialidade e anonimato das respostas. A distribuição das versões ocorreu de modo aleatório, sendo que os participantes não tiveram conhecimento da existência de diferentes versões do documento.

O quadro 2, apresentado em seguida, apresenta a distribuição dos participantes em função da condição experimental e local de aplicação do questionário.

Quadro 2 - Distribuição dos participantes em função da condição experimental e local de aplicação do questionário

		Local de aplicação		
		Sala de aula	Direta	Total
Condição Experimental	RSO negativa	38	21	59
	RSO positiva	38	20	58
Total		76	41	117

Fonte: elaboração própria.

De forma a recolher evidência estatística relativamente à inexistência de diferenças em termos de características sociodemográficas entre os grupos de participantes distribuídos aleatoriamente pelas condições experimentais e local de aplicação do questionário,

realizaram-se análises de variância e testes de qui-quadrado. Pela interpretação dos resultados, assume-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos distribuídos pelos locais de aplicação do questionário, bem como pelas condições experimentais ($p > 0,05$), à exceção da variável experiência profissional, a qual foi controlada nos testes de hipóteses.

Os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados no programa *IBM SPSS Statistics versão 22*, onde se procedeu ao tratamento da informação e análise estatística.

Capítulo IV – Apresentação de resultados

Este capítulo tem como objetivo principal a apresentação dos resultados obtidos através das análises desenvolvidas com os dados recolhidos. Em primeiro lugar, apresenta-se a análise das correlações entre variáveis, a qual é seguida pelo teste de hipóteses e análise exploratória em resposta às questões de investigação anteriormente colocadas.

4.1. Estatística descritiva e correlacional das variáveis que compõem o modelo

Antes de se avançar com o teste das hipóteses de estudo e análises exploratórias, procedeu-se à análise descritiva (média e desvio padrão) e das correlações entre as variáveis do modelo (correlações de Spearman).

O quadro 3 apresenta a síntese das médias, desvio-padrão, correlações de Spearman e a consistência interna das medidas.

Quadro 3 – Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna das variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	22,1	1,54	-						
2. Grupo de curso (0= gestão e afins, 1=ciências sociais)	-	-	,244**	-					
3. Experiência profissional (0= sem experiência, 1= com experiência)	-	-	,126	,016	-				
4. Nível de envolvimento em RSO (0=baixo, 1=elevado)	-	-	,010	,025	,248**	-			
5. Atratividade organizacional	4,05	0,79	,067	-,001	,193*	,531**	(,86)		
6. Intenção de candidatura	3,56	0,85	-,045	,040	,098	,500**	,783**	(,805)	
7. Importância atribuída à RSO	5,31	0,94	,097	,075	-,009	,094	,043	-,072	(,798)

Notas: Medida de fiabilidade da medida entre parenteses.

** a correlação é significativa no nível 0,01 (bi-caudal); * a correlação é significativa no nível 0,05 (bi-caudal).

Fonte: elaboração própria.

No que respeita às correlações das variáveis centrais do modelo, verificou-se que o *nível de envolvimento em RSO* se encontra positivo e significativamente associado às medidas *atratividade organizacional* e *intenção de candidatura* ($r=,531^{**}$ e $r=,500^{**}$ respetivamente,

$\rho < ,01$), o que permite concluir que maiores níveis de envolvimento em RSO percebido pelos participantes estão associados a maiores níveis de atratividade da organização e de intenção de candidatura. Dado que estas variáveis se encontram significativamente correlacionadas é possível avançar com os testes de hipóteses.

Importa também referir que se verificou que as variáveis *atratividade organizacional* e *intenção de candidatura* se encontram significativamente associadas ($r = ,783$; $\rho < ,01$), o que pode indiciar que os participantes percecionam as duas medidas como sendo idênticas. No entanto, não obstante a associação forte entre estas medidas, optou-se pela sua análise independente (por oposição à construção de uma variável única), uma vez que estes constituem conceitos teóricos distintos e a amostra tem uma dimensão pequena. Esta situação foi controlada nas análises seguintes.

Relativamente às variáveis moderadoras do modelo, verificámos que nem a *importância atribuída à RSO* nem o *grupo de curso* se encontram significativamente correlacionadas com as variáveis dependentes, o que não se revela preocupante pois a correlação entre variáveis moderadoras e dependentes não é um critério necessário ao teste de hipóteses de moderação. De referir que quanto à *importância atribuída à RSO*, a média obtida foi de 5,31 (DP=,94), numa escala de *Likert* de 7 pontos, o que revela que no global, os inquiridos atribuem uma importância relevante ao contributo da RSO para a concretização dos objetivos das organizações.

No que respeita às medidas sociodemográficas, verificou-se que apenas a experiência profissional se encontra positiva e significativamente associada à *atratividade organizacional* ($r = ,193$; $\rho < ,05$). Embora se trate de uma correlação fraca, esta indica que os indivíduos com experiência profissional revelam uma maior atração à organização, por oposição a indivíduos sem experiência profissional. Posto isto, bem como a referência à inexistência de equivalência entre os grupos experimentais considerando esta variável, procedeu-se ao seu controlo nas análises posteriores.

A variável sexo não se encontrava correlacionada com nenhuma variável do modelo, pelo que os valores de correlação obtidos não foram apresentados no quadro 3 (todos os $p > ,05$).

4.2. Análise do efeito do nível percebido de envolvimento em práticas de responsabilidade social nas medidas de atratividade organizacional e intenção de candidatura

Esta secção pretende analisar o efeito da percepção do *nível de envolvimento em RSO* pelas organizações nas medidas de *atratividade organizacional e intenção de candidatura*, objetivo que se relaciona com duas das hipóteses formuladas na secção 3.1 – Modelo de investigação:

- H₁ – A percepção do nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO afeta a atratividade de uma organização. Os níveis de atratividade organizacional serão maiores quando o nível percebido de envolvimento em práticas de RSO for elevado.
- H₂ – A percepção do nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO afeta a intenção de candidatura à mesma. Os níveis de intenção de candidatura serão maiores quando o nível percebido de envolvimento em práticas de RSO for elevado.

Note-se que, e antes de se proceder às análises necessárias ao teste destas hipóteses, verificou-se que a variável *nível de envolvimento em RSO* se encontra positiva e significativamente relacionada com as variáveis *atratividade organizacional e intenção de candidatura* ($r=,531^{**}$ e $r=,500^{**}$ respetivamente, $\rho < ,01$).

De forma a testar as hipóteses acima mencionadas, recorreu-se à análise de variância multivariada (MANOVA), usando o modelo linear geral multivariado (GLM multivariado), uma vez que este se torna vantajoso quando se considera “simultaneamente um conjunto de variáveis dependentes, particularmente se estão correlacionadas entre si” (Pestana e Gageiro, 2008: 370)⁶. Este procedimento considera o efeito das variáveis independentes no conjunto de variáveis dependentes, sendo que neste caso, e tal como referido anteriormente, a variável *experiência profissional* foi controlada, devido à não equivalência entre os grupos experimentais e sua correlação com a *atratividade organizacional*.

É importante referir que antes de se proceder à MANOVA se verificou a não existência de multicolinearidade entre variáveis dependentes ($r=,783$; $\rho < ,01$) e a homocedasticidade de variâncias (não se rejeitou a H₀, com $\rho > ,01$).

O quadro seguinte apresenta as médias e desvio-padrão obtidas com a MANOVA.

⁶ Note-se que as variáveis dependentes, atratividade organizacional e intenção de candidatura, estavam fortemente associadas ($r=,783$; $\rho < ,01$).

Quadro 4 – Estatísticas descritivas da informação relativamente à RSO na atratividade organizacional e intenção de candidatura

Medida	Cenário	M	DP
Atratividade organizacional	RSO baixa	3,66	,79
	RSO elevada	4,45	,57
	Total	4,05	,79
Intenção de candidatura	RSO baixa	3,15	,77
	RSO elevada	3,97	,73
	Total	3,56	,85

Fonte: elaboração própria.

No que respeita à *atratividade organizacional*, e pela interpretação da informação constante do quadro 4, verificou-se que a média da *atratividade organizacional* no cenário de baixo *envolvimento em RSO* é de 3,66 (DP=,79) enquanto a média obtida no cenário de elevado *envolvimento em RSO* é de 4,45 (DP=,57), ou seja, em média, os potenciais candidatos expostos ao cenário de elevado *envolvimento em RSO* consideram a organização mais atrativa do que os expostos ao cenário de baixo *envolvimento*.

Relativamente à *intenção de candidatura*, e considerando a informação apresentada no quadro 4, verificou-se que a média da *intenção de candidatura* no cenário de baixo *envolvimento em RSO* é de 3,15 (DP=,77) enquanto a média obtida no cenário de elevado *envolvimento em RSO* é de 3,97 (DP=,74), ou seja, em média, os potenciais candidatos expostos ao cenário de elevado *envolvimento em RSO* relevam, uma maior *intenção de candidatura* a uma oportunidade de emprego na organização do que os expostos ao cenário de baixo *envolvimento*.

Os resultados obtidos através da MANOVA permitem afirmar que o *nível percecionado de envolvimento em RSO* afeta a *atratividade organizacional* [F (1,116) =33,804; ρ =,000] e a *intenção de candidatura* [F (1,116) =33,570 ρ =,000], sendo que a *posse de experiência profissional* não afeta significativamente as variáveis [F (1,116) =,373; n.s. e F (1,116) =,195; n.s. respetivamente).

Concluindo, podemos afirmar que os potenciais candidatos que foram expostos ao cenário de elevado *envolvimento em RSO* indicaram considerar a organização mais atrativa e revelaram

uma maior intenção para se candidatar a oportunidades de emprego na organização do que os candidatos expostos ao cenário de baixo envolvimento em RSO. De modo geral pode afirmar-se que se verifica uma maior *atratividade organizacional e intenção de candidatura* quando o candidato percebe que uma organização tem uma conduta mais socialmente responsável, comparativamente a uma organização que invista pouco nesta área, pelo que as **hipóteses 1 e 2 são suportadas**.

4.3. Análise do efeito de moderação da importância atribuída à RSO na relação entre o nível de envolvimento em RSO e a atratividade organizacional e a intenção de candidatura

Esta secção pretende analisar o efeito de moderação da *importância atribuída à RSO* pelos potenciais candidatos na relação entre o *nível de envolvimento em práticas de RSO* e as medidas de *atratividade organizacional e intenção de candidatura*, o que se relaciona com uma das hipóteses de estudo referidas na secção 3.1 – Modelo de investigação:

- H₃ – A importância atribuída às práticas de RSO para a concretização dos objetivos de uma organização modera a relação entre o nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO, a atratividade organizacional e a intenção de candidatura. Os níveis de atratividade organizacional e de intenção de candidatura a uma organização serão mais elevados quando a importância atribuída à RSO for maior do que quando for menor.

Para se responder testar esta hipótese, recorreu-se à análise de regressão múltipla, segundo o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986). Na realização desta análise, controlou-se uma vez mais a variável *experiência profissional*, devido à sua correlação com a *atratividade organizacional*.

Antes de se proceder à análise de regressão centrou-se a variável *importância atribuída à RSO* e foi criado o termo de interação. Uma vez que este método não nos permite regredir duas variáveis critério simultaneamente, apresentam-se em seguida as duas regressões efetuadas.

Regressão da atratividade organizacional

No quadro 5 apresentam-se os modelos de regressão desenvolvidos, considerando a variável moderadora *importância atribuída à RSO*, variável independente *nível de envolvimento em práticas de RSO* e a variável dependente *atratividade organizacional*.

Como se pode observar pela análise do quadro seguinte, apenas o *nível de envolvimento em práticas de RSO* apresenta um efeito direto significativo na *atratividade organizacional* ($B=,78$; $p<,000$), pelo que quanto maior o nível de envolvimento em RSO percebido pelo potencial candidato, maior a *atratividade organizacional* para este. Já a *importância atribuída à RSO* não apresenta um efeito direto significativo ($B=-,086$; $p>,05$). Também não se observa um efeito de *interação* significativo ($B=,048$; $p>,05$).

Quadro 5 – Efeito da importância atribuída à RSO na relação entre o nível de envolvimento em RSO e a atratividade organizacional

Modelo	Variáveis	R ² ajustado	B
Modelo 1	Constante	,021	3,926
	Experiência profissional		,272
Modelo 2	Constante	,237	3,632
	Experiência profissional		,068
	Nível de envolvimento em RSO		,782***
	Importância atribuída à RSO		-,061
Modelo 3	Constante	,231	3,633
	Experiência profissional		,059
	Nível de envolvimento em RSO		,784***
	Importância atribuída à RSO		-,086
	Termo de interação		,048

* $p<,05$; ** $p<,01$; *** $p<,000$

Nível de envolvimento em RSO: 0 - baixo; 1 - elevado

Fonte: elaboração própria.

Regressão da intenção de candidatura

No quadro 6 apresentam-se os modelos de regressão desenvolvidos, considerando a variável moderadora *importância atribuída à RSO*, variável independente *nível de envolvimento em práticas de RSO* e a variável dependente *intenção de candidatura*.

Como se pode observar pela análise do quadro seguinte, o *nível de envolvimento em práticas de RSO* apresenta um efeito direto significativo na *atratividade organizacional* ($B=,87$; $p<,000$), pelo que quanto maior o nível de envolvimento em RSO percebido pelo potencial candidato, maior a sua *intenção de candidatura*. Já a *importância atribuída à RSO* não apresenta um efeito direto significativo ($B=-,150$; $p>,05$). Também não se observa um efeito de *interação* significativo ($B=-,058$; $p>,05$).

Quadro 6 – Efeito da importância atribuída à RSO na relação entre o nível de envolvimento em RSO e a intenção de consumo

Modelo	Variáveis	R ² ajustado	B
Modelo 1	Constante	-,002	3,492
	Experiência profissional		,144
Modelo 2	Constante	,240	3,170
	Experiência profissional		-,094
	Nível de envolvimento em RSO		,870***
	Importância atribuída à RSO		-,150
Modelo 3	Constante	,235	3,169
	Experiência profissional		-,083
	Nível de envolvimento em RSO		,867***
	Importância atribuída à RSO		-,121
	Termo de interação		-,058

* $p<,05$; ** $p<,01$; *** $p<,000$

Nível de envolvimento em RSO: 0 - baixo; 1 - elevado

Fonte: elaboração própria.

Considerando os resultados apurados através das regressões anteriormente apresentadas, podemos afirmar que a **H3 não é suportada**, ou seja, a *importância atribuída à RSO* não

exerce um efeito de moderação na relação entre o *nível de envolvimento em RSO* e a *atratividade organizacional* e a *intenção de candidatura*.

4.4. Análise do efeito do curso na relação entre a percepção do nível de envolvimento em práticas de RSO e as medidas de atratividade organizacional e intenção de candidatura

Esta secção pretende analisar o efeito da *área de estudos* dos potenciais candidatos na relação entre o *nível de envolvimento em práticas de RSO* e as medidas de *atratividade organizacional* e *intenção de candidatura*, o que se relaciona com uma das questões de investigação formuladas na secção 3.1 – Modelo de investigação:

- Q₄ – A área de estudos influencia a relação entre a RSO e a atratividade organizacional e intenção de candidatura?

Para se responder a esta questão, recorreu-se à análise de variância multivariada (MANOVA), usando o modelo linear geral multivariado (GLM multivariado), uma vez que, e tal como anteriormente referido, este se torna vantajoso quando se considera “simultaneamente um conjunto de variáveis dependentes, particularmente se estão correlacionadas entre si” (Pestana, e Gageiro, 2008: 370)⁷. Nesta análise, o procedimento considera o efeito da variável moderadora (*área de estudos* dos potenciais candidatos) no conjunto de variáveis dependentes (*atratividade organizacional* e *intenção de candidatura*), controlando-se uma vez mais a variável *experiência profissional*, decorrente do facto de encontrar significativamente correlacionada com a *atratividade organizacional*.

É importante referir que antes de se proceder à MANOVA se verificou a não existência de multicolinearidade entre variáveis dependentes ($r=,783$; $\rho <,01$).

Tal como anteriormente referido, verificou-se que o *nível percecionado de envolvimento em RSO* afeta a *atratividade organizacional* [F (1,116) =33,330; $\rho=,000$] e a *intenção de candidatura* [F (1,116) =32,574 $\rho=,000$], sendo que a *posse de experiência profissional* não afeta significativamente as variáveis [F (1,116) =,383; n.s. e F (1,116) =,190; n.s. respetivamente). No que respeita ao *grupo do curso*, verificou-se que esta variável não tem um efeito direto nas variáveis *atratividade organizacional* [F (1,116) =,901; n.s.] e *intenção de candidatura* [F (1,116) =,000; n.s.] nem de interação significativos [F (1,116) =,005; n.s. e F

⁷ Note-se que as variáveis dependentes, *atratividade organizacional* e *intenção de candidatura*, estavam fortemente associadas ($r=,783$; $\rho <,01$).

(1,116) =,002; n.s. respetivamente), ou seja, o curso não exerce um efeito relevante na relação entre o nível percecionado de RSO e as variáveis atratividade organizacional e a intenção de candidatura.

4.5. Análise do efeito da área de estudos na importância atribuída à RSO

Esta secção pretende analisar o efeito da *área de estudos* na *importância atribuída à RSO*, objetivo que se relaciona com uma das questões de investigação colocadas na secção 3.1 – Modelo de investigação:

- Q₅ – A área de estudos dos candidatos condiciona a importância atribuída à RSO?

A análise da correlação entre as variáveis, apresentada na secção 4.1 – Estatística descritiva e correlacional das variáveis que compõem o modelo, permite-nos afirmar que a associação entre variáveis é fraca e não significativa ($r=,097$; $\rho <,05$).

No entanto, e a título exploratório, optou-se pela realização do *teste-t* para amostras independentes, uma vez que se pretendia testar a questão sobre a média da variável quantitativa – *importância atribuída à RSO*, dada a variável dicotómica – *área de estudos*. A H₀ deste teste pressupõe que a importância média atribuída à RSO pelos potenciais candidatos provenientes de diferentes áreas de estudos (gestão e afins *versus* ciências sociais) são iguais.

O quadro seguinte apresenta as médias, desvio-padrão e os resultados do *teste-t* para amostras independentes realizado.

Quadro 7 – Efeito da área de estudos na importância atribuída à RSO

Medida	Cenário	M	DP	t	Df	ρ
Importância atribuída à RSO	Gestão e afins	5,23	1,03	-,946	115	,346
	Ciências sociais	5,40	,82			

Fonte: elaboração própria.

Considerando a informação apresentada no quadro 7, verificou-se que a média da importância atribuída à RSO pelos potenciais candidatos da área de gestão e afins é de 5,23 (DP=1,03) enquanto a média obtida pelos potenciais candidatos de ciências sociais é de 5,40 (DP=,82), ou seja, em média, os potenciais candidatos da área de gestão e afins relevam, em média, atribuir uma maior importância à RSO do que os candidatos das áreas de ciências sociais. Os

resultados do *teste-t* efetuado indicam que a diferença nas médias entre os grupos é zero, ou seja, não existe uma diferença significativa entre as médias dos grupos [$t(115) = -,946$; $p < ,01$], pelo que não se rejeita a H_0 .

Concluindo, podemos afirmar que a *área de estudos* não tem um impacto significativo na *importância atribuída à RSO* pelos potenciais candidatos, ou seja, a importância atribuída pelos potenciais candidatos provenientes da área de gestão e afins é estatisticamente igual à atribuída pelos candidatos provenientes de cursos de ciências sociais, respondendo assim à questão de investigação anteriormente mencionada.

Após a realização de todos os procedimentos e análises anteriormente referidos, que nos permitiram testar as hipóteses de estudo, bem como responder às questões de investigação colocadas, procedeu-se à discussão dos resultados obtidos, a qual é apresentada no capítulo seguinte, juntamente com as principais conclusões.

Capítulo V – Discussão de resultados e conclusões

Esta dissertação pretendia investigar como é que a informação relativa a práticas de RSO de uma determinada organização influencia a atratividade da organização e a intenção de candidatura de potenciais candidatos, considerando o efeito moderador da importância atribuída por estes à RSO e da sua área de estudos. Estes objetivos decorrem da necessidade de garantir às organizações informação relevante à definição da sua estratégia de recrutamento, num contexto em que a “guerra por talento” se assume como uma realidade e se enfrenta uma geração de trabalho diferente das anteriores, nomeadamente por atribuir um maior valor a temas como a sua identificação com os valores da entidade empregadora do que ao salário auferido (PWC, 2011). Neste sentido, a adoção de práticas socialmente responsáveis pelas organizações poderá fazer a diferença no momento de escolha do candidato relativamente a um futuro empregador e/ou posição, pelo que as organizações devem não só integrar a RSO na sua estratégia como também promover a divulgação das suas práticas e atividades neste âmbito (Falkenberg e Brunsael, 2011).

No entanto, e não obstante os contributos apresentados até agora, a literatura neste âmbito é ainda escassa (Rupp *et al.*, 2006), pelo que esta dissertação se torna relevante para a contribuição do conhecimento disponível sobre o tema, importância esta que é acrescida pelo facto de a presente dissertação não se focar apenas no estudo do grupo dos alunos das escolas de gestão, procedendo à comparação destes com os estudantes da área das ciências sociais.

De modo a alcançar estes objetivos, definiram-se as questões de investigação inerentes à problemática em estudo: “ *Qual o contributo da RSO para a atratividade de uma organização? Qual o contributo da RSO para a intenção de candidatura a uma oportunidade de emprego? A área de estudos dos candidatos condiciona a importância atribuída à RSO? A importância atribuída pelos candidatos à RSO influencia a relação entre a RSO e a atratividade organizacional e intenção de candidatura? A área de estudos influencia a relação entre a RSO e a atratividade organizacional e intenção de candidatura?*”. A partir destas questões e da revisão de literatura realizada, foi possível definir 3 hipóteses de teste:

- H₁ – A perceção do nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO afeta a atratividade de uma organização. Os níveis de atratividade organizacional serão maiores quando o nível percecionado de envolvimento em práticas de RSO for elevado.

- H₂ – A percepção do nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO afeta a intenção de candidatura à mesma. Os níveis de intenção de candidatura serão maiores quando o nível percebido de envolvimento em práticas de RSO for elevado.
- H₃ – A importância atribuída às práticas de RSO para a concretização dos objetivos de uma organização modera a relação entre o nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO, a atratividade organizacional e a intenção de candidatura. Os níveis de atratividade organizacional e de intenção de candidatura a uma organização serão mais elevados quando a importância atribuída à RSO for maior do que quando for menor.

As questões de investigação sem relação direta com as hipóteses de teste anteriormente referidas foram estudadas através de análise exploratória.

De modo a responder a estas questões e testar as hipóteses de teste, procedeu-se à recolha da informação necessária através da aplicação de um estudo experimental, que ilustrava uma situação fictícia mas realista, aplicado a estudantes a frequentar o ensino superior e que constituiriam potenciais candidatos a oportunidades de emprego no momento da aplicação do estudo ou proximamente.

5.1. Discussão de resultados

Através da recolha e tratamento da informação obtida juntos dos inquiridos, a qual serviu de base às análises desenvolvidas e teste de hipóteses, considera-se que esta dissertação permitiu aumentar o conhecimento atual sobre a relação da percepção do nível de envolvimento em RSO com a atratividade organizacional e com a intenção de candidatura, sobre a qual se analisou o efeito moderador da importância atribuída à RSO para a concretização dos objetivos de uma organização e da área de estudos do potencial candidato, considerando a perspetiva dos alunos das escolas de gestão e de ciências sociais.

Através da aplicação do estudo experimental concluiu-se que a informação disponibilizada quanto ao nível de envolvimento de uma organização em práticas de RSO afeta a atratividade organizacional e a intenção de candidatura de potenciais candidatos a ofertas de trabalho na mesma organização, sendo que a apresentação de informação positiva afeta positivamente estas variáveis, por oposição à apresentação de informação negativa, que influencia negativamente as variáveis.

Adicionalmente, e à semelhança do referido por Alniacik *et al.* (2011), os resultados indicam que mesmo que a organização tenha um perfil apelativo quanto à gestão dos seus produtos, eficiência da gestão, condições do local de trabalho e lucro, a existência de informação negativa quanto ao envolvimento em práticas de RSO deteriora a atratividade da organização para o potencial candidato, bem como a sua intenção de candidatura a uma potencial vaga nessa mesma organização.

Estes resultados são consistentes com as conclusões apresentadas em investigações anteriores (*e.g.* Duarte *et al.*, 2014a; Duarte *et al.*, 2014b; Alniacik *et al.*, 2011; Evans e Davis, 2011; Backhaus *et al.*, 2002; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997; Bauer e Aiman-Smith, 1996), as quais identificaram uma relação positiva entre a perceção do nível de envolvimento das organizações em RSO e as intenções e comportamentos dos vários *stakeholders* para com a organização, nomeadamente no que respeita aos potenciais candidatos.

Outra conclusão relevante decorrente desta dissertação é a importância da adoção de práticas socialmente responsáveis e da comunicação destes comportamentos aos diversos *stakeholders*, nos quais se integram os potenciais candidatos, uma vez que estes tendem a penalizar as organizações que não adotam práticas socialmente responsáveis e as que, embora se encontrem envolvidas em práticas socialmente responsáveis, não o demonstram fazer, conduzindo à criação de uma vantagem competitiva com impacto nos vários *stakeholders*, tal como referido por Porter e Kramer (2006) e Barney (1991). A comunicação desta informação aos diferentes *stakeholders*, e especificamente aos potenciais candidatos, vai proporcionar o acesso a um conjunto maior de candidatos (Auger *et al.*, 2013; Bhattacharya *et al.*, 2008), pelo que as organizações devem promover a divulgação das suas práticas em termos de RSO.

Considerando os potenciais candidatos, é fácil de entender o processo pelo qual a adoção e divulgação de um comportamento socialmente responsável se torna uma fonte de vantagem competitiva, conduzindo ao aumento da atratividade da organização, melhoria da imagem da organização e sua reputação, conduzindo assim ao aumento da intenção de candidatura dos potenciais candidatos a oportunidades de emprego. Este comportamento assume ainda maior relevância num contexto de fácil acesso a informação, nomeadamente no que respeita às práticas de RSO desenvolvidas pelas organizações, e dada a preocupação crescente dos *stakeholders* com o impacto das ações tomadas por si e pelas organizações nas gerações futuras, pelo que a adoção e divulgação deste tipo de práticas constitui um importante ativo a utilizar na atração destas gerações Falkenberg e Brunsael (2011).

A teoria da identidade social aponta a importância da autoestima para os indivíduos, a qual é afetada pela pertença a vários grupos sociais (Stets e Burke, 2000). Aplicando esta teoria ao contexto da procura de emprego, podemos afirmar que a organização empregadora constitui um grupo importante e principal no conjunto de grupo que contribuem para a autoestima dos potenciais candidatos, uma vez que estes são afetados positivamente pela sua boa reputação ou negativamente pela sua imagem corporativa fraca.

Os resultados obtidos espelham as conclusões avançadas pelas investigações realizadas, de que as organizações que demonstram um maior envolvimento em práticas de RSO são percecionadas como um local mais atrativo para trabalhar, uma vez que os candidatos tendem a antecipar o reforço da sua identidade e autoestima através da sua associação a uma organização que se preocupa e atua de forma a beneficiar os seus colaboradores e a comunidade (Albinger e Freeman, 2000; Backhaus *et al.*, 2002; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997).

A teoria dos sinais remete à importância da comunicação com os *stakeholders* e divulgação das práticas de RSO desenvolvidas pelas organizações, uma vez que se verifica com bastante frequência a existência de assimetria de informação entre o potencial empregador e o potencial candidato, ou seja, este dispõe de informação limitada relativamente à organização, vendo-se obrigado a recorrer ao somatório de vários fragmentos disponíveis de informação numa tentativa de formular uma visão global do que seria trabalhar nessa organização (Barber, 1998), numa tentativa de aumentar a probabilidade de realizarem uma decisão racional relativamente a uma oportunidade de emprego em avaliação.

Neste sentido, a informação relacionada com as práticas de RSO de uma organização pode fornecer uma informação muito importante para a tomada de decisão do candidato relativamente ao potencial empregador, na medida em que esta contribui para a criação de uma representação dos valores, normas e condições de trabalho em vigor nessa organização (Backhaus *et al.*, 2002; Albinger e Freeman, 2000; Greening e Turban, 2000; Turban e Greening, 1997).

A investigação desenvolvida não nos permitiu concluir relativamente à existência de um efeito direto ou de interação da área de estudos do potencial candidato na atratividade organizacional e na intenção de candidatura. Deste modo pode afirmar-se que a relação entre o nível percecionado de RSO e as variáveis atratividade organizacional e a intenção de candidatura é independente da área de estudos do potencial candidato, não existindo uma

diferença estatisticamente significativa entre os efeitos provocados na atratividade organizacional e na intenção de candidatura decorrente dos candidatos estudarem cursos da área de gestão e afins ou de ciências sociais.

Neste âmbito é de ressaltar que Albinger e Freeman (2000) referiram que o efeito exercido pela percepção do nível de envolvimento em RSO sobre a atratividade de uma organização e intenção de candidatura de potenciais candidatos a uma oportunidade é mais intenso quando estes são mais instruídos, tendo por isso acesso a mais opções de escolha no que respeita a um futuro trabalho indivíduos mais instruídos têm mais oportunidades, o que pode justificar a não observação de uma diferença estatisticamente significativa, uma vez que estamos a comparar candidatos de diferentes áreas de estudo mas com elevadas habilitações literárias. Por outro lado, quase todos os participantes no estudo revelaram ter tido contacto prévio com os temas de responsabilidade social e/ou ética empresarial, o que, e tal como referido por Evans e Davis (2011), vai potenciar a sua atração a empresas percecionadas como positivamente envolvidas em práticas de RSO.

Através do trabalho efetuado, também não foi possível concluir quanto à existência de um efeito de moderação da importância da atribuída à RSO na relação entre o nível percecionado de RSO e as variáveis atratividade organizacional e a intenção de candidatura, ou seja, a relação entre o nível percecionado de RSO e as variáveis atratividade organizacional e a intenção de candidatura é independente da importância atribuída pelos potenciais candidatos à RSO. Estes resultados podem decorrer do facto de se ter verificado que, e de forma geral, os inquiridos atribuem importância elevada à RSO, o que impediu uma verdadeira comparação entre os indivíduos com posições contrárias face à RSO (a favor *versus* contra).

Por último, verificou-se que a importância atribuída à RSO pelos potenciais candidatos provenientes de diferentes áreas de estudos (gestão e afins *versus* ciências sociais) são estatisticamente semelhantes, sendo que ambos os candidatos atribuem um valor relevante à importância da RSO para a concretização dos objetivos da organização.

5.2. Implicações teóricas e práticas

No que respeita a implicações teóricas, a investigação desenvolvida na presente dissertação contribui para o aumento do conhecimento disponível do impacto da RSO no indivíduo, nomeadamente nos potenciais colaboradores, tendo evidenciado empiricamente que as práticas adotadas por uma organização no domínio da RSO se encontram positivamente

relacionadas com a atratividade da organização e intenção de candidatura de um potencial candidato a uma oferta de trabalho nessa mesma organização. Adicionalmente, esta dissertação contribui ainda para o conhecimento existente, uma vez que não permitiu verificar um efeito moderador da importância atribuída à RSO pelos potenciais candidatos e da sua área de estudos na relação entre as práticas de RSO de uma organização e a atratividade organizacional e a intenção de candidatura. Considerando o anteriormente exposto, esta dissertação apresenta-se assim como mais um contributo empírico para a clarificação desta relação.

Ainda no âmbito das implicações teóricas, esta dissertação também se apresenta como uma contribuição importante, principalmente na análise da importância atribuída à RSO pelos estudantes para a concretização dos objetivos de uma organização, dada a população em estudo. Esta investigação, para além de contar com a participação de estudantes da área de gestão, tal como um grande número das investigações desenvolvidas neste âmbito (*e.g.* Fitzpatrick, 2013; Låmså *et al.*, 2008; Elias, 2004; Singhapakdi *et al.*, 1996), focou-se também nos estudantes da área das ciências sociais, proporcionando assim evidência empírica quanto à atribuição de uma importância elevada pelos estudantes de ambas as áreas, e quanto à não existência de diferenças significativas entre a importância atribuída à RSO entre os grupos.

A investigação desenvolvida permitiu também o reconhecimento de algumas implicações práticas. Os resultados obtidos permitem sensibilizar as organizações para a importância da RSO no recrutamento de novos colaboradores, uma vez que as organizações que são percecionadas como mais socialmente responsáveis são consideradas como um local mais atrativo para trabalhar pelos potenciais colaboradores, o que conduz a uma maior intenção de candidatura destes a oportunidades de trabalho nessas organizações.

Tendo isto em consideração, sugere-se que as organizações utilizem a RSO como uma ferramenta na sua estratégia de gestão de recursos humanos, nomeadamente na atração e recrutamento de novos colaboradores. Este procedimento poderá potenciar os atuais benefícios resultantes da estratégia de recursos humanos definida e em vigor na organização (Brammer *et al.*, 2007), principalmente quando estamos perante a entrada no mercado de trabalho de uma geração (Y) bastante diferente das anteriores no que respeita a valores, atitudes e comportamentos face ao trabalho. Esta afirmação é especialmente verdadeira no que respeita aos estudantes da área de gestão e afins e de ciências sociais, os quais foram objeto de análise neste estudo.

Com este estudo foi possível verificar que os potenciais colaboradores valorizam as práticas de RSO como um todo, e não apenas as diretamente relacionadas com os colaboradores (RSO interna), pelo que as organizações devem apostar no desenvolvimento e diversificação das suas práticas no âmbito da RSO. Estes resultados já tinham sido anteriormente apontados por Alnicik *et al.* (2011).

No entanto, a adoção de práticas socialmente responsáveis não constitui por si só um elemento diferenciador da organização, devendo as organizações apostar na divulgação externa dessas mesmas práticas (Falkenberg e Brunsael, 2011) pelas diversas plataformas a que os potenciais candidatos têm acesso, tais como feiras de emprego e o sítio institucional da organização, uma vez que estes tendem a construir uma representação do que será trabalhar para essa mesma organização através do somatório da informação disponível sobre a organização.

5.3. Limitações e sugestões para estudos futuros

Não obstante a relevância dos resultados obtidos através da investigação conduzida, os quais contribuem para o desenvolvimento do conhecimento disponível desta temática, é ainda necessário o desenvolvimento de novas investigações, que permitam, por um lado, consolidar as conclusões obtidas nos vários estudos publicados até ao momento, e por outro, abordar novos ramos de investigação do tema, uma vez que a literatura existente neste domínio é ainda escassa (Rupp *et al.*, 2006).

No que respeita à amostra utilizada para a realização das análises desenvolvidas e que suportam as conclusões desta dissertação, importa referir que esta se trata de uma amostra de conveniência, a qual se concentrou em alunos de apenas duas universidades (ISCTE – IUL e do ISEG). Esta situação não nos permite extrapolar os resultados para a população em estudo, no entanto, permitiu-nos concluir (com algumas reservas) relativamente à população de estudantes do ISCTE – IUL e do ISEG. Neste sentido, sugere-se que os estudos considerem uma amostra mais diversificada, nomeadamente através do pedido de colaboração no estudo de estudantes de outras universidades e de regiões do país, o que poderá proporcionar informação relevante quanto aos estudantes das áreas de economia e ciências sociais do país como um todo, mas também resultados aplicados às várias regiões e estabelecimentos de ensino, permitindo deste modo a execução de uma análise comparativa.

Ainda em relação à amostra de estudo, esta investigação assumiu que os alunos a frequentar o último ano da licenciatura e qualquer ano de mestrado estavam em posição de possível candidatura a uma oportunidade de emprego, não se considerando se estes candidatos se encontravam efetivamente neste grupo, o que poderá ter afetado os resultados obtidos, uma vez que os inquiridos poderão não ter sentido a pressão causada pela necessidade de obter um emprego existente num contexto de procura efetiva. Assim, sugere-se que as investigações futuras considerem a inclusão de uma questão relativamente à situação de procura de emprego dos inquiridos, bem como considerar características individuais (como o nível de escolhas de oportunidades e a urgência para obter um emprego) como variáveis moderadoras do nível de envolvimento em RSO percebido na atratividade organizacional (Duarte *et al.*, 2014b) e intenção de candidatura.

Relativamente às características dos indivíduos inquiridos é de referir homogeneidade em termos de contacto com unidades curriculares ou cursos extra curriculares no âmbito da RSO e/ou ética empresarial (apenas 6% indicou não ter tido contacto anterior com a RSO e/ou ética empresarial). Esta homogeneidade poderá ter influenciado os resultados obtidos, na medida em que a exposição a temas de RSO e de ética empresarial poderá contribuir para uma maior disposição dos indivíduos para a atribuição de uma maior importância ao papel da RSO numa organização, impactando assim a sua reputação. Adicionalmente, destaca-se que 46% dos inquiridos relevou ter experiência profissional, embora reduzida, e que investigações anteriores já apontaram uma relação positiva entre esta e a importância atribuída à RSO, o que poderá ter influenciado os resultados obtidos na presente investigação. Assim, sugere-se que estudos futuros recorram apenas a estudantes sem experiência profissional e que considerem o contacto com temas de RSO e ética empresarial na constituição da amostra, permitindo assim a comparação dos inquiridos com (ou sem) esta característica.

De modo a concluir as sugestões no que respeita à amostra, e uma vez que esta investigação se concentrou na análise de estudantes a frequentar cursos superiores, e que estudos anteriores apontaram para uma relação positiva entre maiores habilitações académicas e a importância atribuída à RSO (Albinger e Freeman, 2000), investigações futuras investigar o efeito da área de formação dos estudantes, considerando vários níveis de habilitações (como por exemplo, poderá comparar-se o efeito da mesma área de formação em cursos técnico profissionais e de ensino superior).

No que respeita ao método de recolha dos questionários no âmbito da presente dissertação, por ter sido ou em sala de aula ou em pequenos grupos informais mas na presença do

investigador, poderá ter conduzido à manifestação de respostas socialmente aceitáveis, por oposição a respostas reais, o que se tentou minimizar através da garantia do anonimato e confidencialidade dos dados. No entanto, não podemos garantir de forma absoluta o não enviesamento das respostas obtidas e suas implicações nas análises e testes realizados, pelo que se sugere, como modo de ultrapassar esta limitação, que em investigações futuras se opte pela recolha informatizada das respostas dos participantes.

Relativamente ao instrumento de recolha, e especificamente ao estudo experimental desenvolvido, importa referir que a adoção de uma empresa fictícia no estudo experimental se prendeu com facto de se querer controlar um possível enviesamento das respostas dos participantes, decorrente do acesso a informação relativamente à organização analisada, obtida previamente e não controlada. Não obstante esta opção, estudos futuros poderão basear-se em situações reais, recorrendo a informação de RSO disponível nos meios de comunicação, podendo também recorrer à realização de estudos longitudinais, que permitam compreender melhor as variáveis em estudo ao longo do período analisado (Duarte *et al.*, 2014b; Duarte, 2011b).

Ainda relativamente ao estudo experimental, sugere-se que a manipulação das várias componentes da RSO seja realizada, de forma integrada, e considerando mais do que dois níveis de envolvimento em RSO, uma vez que no estudo experimental que suporta esta investigação apenas se manipularam as dimensões social e ambiental da RSO, e nos níveis de envolvimento baixo e altos, os quais constituem situações extremas, tal como realizado no estudo de Duarte (2011a).

No que se refere ao instrumento utilizado para medir a importância atribuída à RSO, recorreu-se ao instrumento PRESOR. Em estudos anteriores, este instrumento foi fatorizado em 2 ou 3 fatores, tendo sido todos utilizados nas análises desenvolvidas nos estudos, ao contrário da presente dissertação, onde se optou pela utilização de apenas 1 dos fatores obtidos, em consequência dos valores registados de consistência interna dos fatores. Assim, sugere-se que estudos futuros optem pela utilização da totalidade dos fatores, recorrendo à literatura existente como suporte para tal.

Passando para o modelo teórico, e no que respeita às variáveis consideradas no mesmo, nesta investigação optou-se pela análise da atratividade organizacional e da intenção de candidatura como variáveis dependentes. Os estudos futuros poderão analisar o efeito mediador da atratividade organizacional e da imagem corporativa na relação entre o nível percebido de

envolvimento em práticas de RSO e a intenção de candidatura de potenciais candidatos, à semelhança dos estudos já realizados.

Relativamente a variáveis moderadoras, nesta investigação optou-se pela análise da importância atribuída à RSO para a concretização dos objetivos das organizações e pela área de estudos dos potenciais candidatos. De modo a contribuir para o desenvolvimento do conhecimento existente, os estudos futuros poderão ainda propor-se a identificar novas variáveis moderadoras da relação entre o nível percebido de envolvimento em práticas de RSO e a intenção de candidatura de potenciais candidatos, bem como possíveis preditores da importância atribuída à RSO. Considerando esta proposta, sugere-se a análise de características sociodemográficas (tais como o sexo, idade, região do país, condições de vida, *background* socioeconómico e sociocultural) e a influência de valores pessoais (como a ética, humanismo, altruísmo, ambientalismo, materialismo).

Ainda em relação às variáveis em estudo, sugere-se que as investigações futuras considerem também a análise dos atributos organizacionais, tais como o salário, o horário de trabalho e a progressão esperadas com as práticas de RSO desenvolvidas pela organização empregadora, contribuindo desta forma para o conhecimento existente pela comparação da importância relativa atribuída a estas variáveis.

Não obstante estas limitações, esta dissertação permitiu concluir que a RSO é um fator importante na atratividade da organização, o qual potencia a intenção de candidatura de potenciais candidatos, constituindo assim uma fonte de vantagem competitiva a utilizar para vencer a “guerra por talento”. Por este motivo, e se querem atrair talento, de modo a poder seleccionar os candidatos mais adequados em termos de perfil e qualidade à sua organização, estas devem adotar comportamentos socialmente responsáveis e, principalmente, divulgar as suas práticas entre os *stakeholders*, uma vez que “não basta ser, é necessário parecer” (Falkenberg e Brunsael, 2011).

Referências

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. & Cable, D. 2001. Are attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16: 219-237.
- Albinger, H. & Freeman, S. 2000. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28: 243-253.
- Alniacik, U., Alniacik, E. & Genc, N. 2011. How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18: 234-245.
- Atkinson, A., Waterhouse, J. & Wells, R. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *MIT Sloan Management Review*, 27-37.
- Asaf, A.G., Josiassen, A. & Cvelbar, L.K. 2012. Does Triple Bottom Line Reporting Improve Hotel Performance? *International Journal of Hospitality Management*, 31: 596-600.
- Ashforth, B., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Auger, P., Devinney, T.M., Downling, G. R., Eckert, C. & Lin, N. 2013. How much does a company's reputation matter in recruiting? *MIT Sloan Management Review*, 54 (3): 79-88.
- Axinn C.N., Blair, J.E., Heorhiadi, A. & Thach, S.V. 2004. Comparing ethical ideologies across cultures. *Journal of Business Ethics*, 54 (2): 103-119.
- Backhaus, K., Stone, B. & Heiner, K. 2002. Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41: 292-318.
- Barber, A. & Roehling, M. 1993. Job postings and the decision to interview: a verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78: 845-856.
- Barber, A. 1998. *Recruiting employees: Individuals and organizational perspectives*. Oaks, CA: Sage.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Baron, R., & Kenny, D. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bauer, T. N. & Aiman-Smith, L. 1996. Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10 (4): 445-458.
- Bento, L. 2009. De la CSR - Corporate social responsibility à la RSO - Responsabilité sociale des organisations: Quelques apports à la réflexion. *Management et Avenir Revue*, 23: 73-82.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24: 151-172.

- Beurden, P. & Gössling, T. 2008. The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82: 407-424.
- Bhattacharya, C. & Sen, S. 2004. Doing better at doing good: When why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47: 9-24.
- Bhattacharya, C., Sen, S. & Korschun, D. 2008. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49: 37-44.
- Blowfield, M. & Murray, A. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10): 1701-1719.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3): 946-967.
- Cappeli, P. & Crocker-Hefner, A. 1996. Distinctive human resources are firm's core competencies. *Organizational Dynamics*, 24 (3): 7-22.
- Carless, S. 2003. A longitudinal study of applicant reactions to multiple selection procedures and job and organizational characteristics. *International Journal of Selection and Assessment*, 11: 343-351.
- Carroll, A. B. 1979. A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3): 268-295.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1): 85-105.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. 2007. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*. Acedido em: http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf. Data de acesso: 1 Abril 2016.
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carrol, S., Piasentin, K. & Jones, D. 2005. Applicant attraction to organizations and job choices: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90: 928-944.

Christensen, L.J., Pierce, E., Hartmann, L. P., Hoffman, W.M., & Carrier, J. 2007. Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions. *Journal of Business Ethics*, 73 (4): 347-368.

Christensen, L.J., Mackey, A. & Whetten, D. 2014. Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (2): 164-178.

Cochran, P. & Wood, R. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1): 42-56.

Comissão Europeia, 2001. *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Office for Official Publications of the European Communities.

Comissão Europeia, 2011. *Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da EU para o período de 2011-2014*. Bruxelas: Office for Official Publications of the European Communities.

Davis, K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2: 70-76.

Davis, K. & Blomstrom, R.L. 1966. *Business and its environment*. New York, McGraw-Hill.

Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.

Drucker, P.F. 1984. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26: 53-63.

Duarte, A. P. 2011a. *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Lisboa: ISCTE Instituto Universitário de Lisboa.

Duarte, A.P. 2011b. *Establishing the impact of perceived corporate social responsibility on employees' job attitudes: An experimental study*. Lisboa: ISCTE Instituto Universitário de Lisboa.

Duarte, A. P. & Neves, J. 2011. A Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Costa & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 4: 105-118. Lisboa: Colibri.

Duarte, A.P., Gomes, D.R. & Neves, J.G. 2014a. Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhné*, 12 (1): 22-29.

Duarte, A., Gomes, D.R. & Neves, J.G. 2014b. Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 12 (3): 240-258.

- Dutton, J., & Dukerich, J. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Elias, R.Z. 2004. An examination of business students' perception of corporate social responsibilities before and after bankruptcies. *Journal of Business Ethics*, 52: 267-281.
- Evans, W.R., Davis, W.D. 2011. An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction, and CSR Work Role Definition. *Business & Society*, 50 (3): 456-480.
- Falkenberg, J., & Brunsael, P. 2011. Corporate Social Responsibility: strategic advantage or strategic necessity. *Journal of Business Ethics*, 99: 9-16.
- Fisher, C., Ilgen, D. & Hoyer, W. 1979. Source credibility, information favorability, and job offer acceptance", *Academy of Management Journal*, 22: 94-103.
- Fitzpatrick, J. 2013. Business Students' Perceptions of Corporate Social Responsibility. *College Student Journal*, 47 (1): 86-95.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A stakeholder approach*, Marshfield, MA: Pitman.
- Friedman, M. 1970. The Social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine. University of Colorado. Acedido em: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> Data de acesso: 20 Outubro 2015.
- Glavas, A., & Piderit, S. 2009. How does doing good matters? Effects of corporate citizenship on employees. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36: 51-70.
- Glavas, A. & Godwin, L. 2013. Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114: 15-27.
- Gomes D. & Neves, J.G. 2011. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40 (6): 684-699.
- Gomes, D. & Neves, J.G. 2010. Employer branding constraints applicants' job seeking behavior? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26: 223-234.
- Global Reporting Initiative. Sítio institucional. Acedido em: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> Data de acesso: 10 Dezembro 2015.
- Graves, S.B. & Waddock, S.W. 1994. Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37 (4): 1034-1036.
- Greening, D. & Turban, D. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 3: 254-280.

- Griffin, J. 2000. Corporate social performance: Research directions for the 21st century. *Business & Society*, 39(4): 479-491.
- Gursoy, D., Maier, T.A. & Chi, C.G. 2008. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3): 448–458.
- Gursoy, D., Chi, C. G. & Karadag, E. 2013. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32: 40-48.
- Hack, L., Kenyon, A. J., & Wood, E.H. 2014. A critical corporate social responsibility (CSR) timeline: How should it be understood now? *International Journal of Management Cases*, 16 (4): 46-55.
- Highhouse, S. & Hoffman, J.R. 2001. Organizational attraction and job choice in Cooper, C. & Roberson, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. 2003. Measuring attraction to organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63: 986-1001.
- International Organization for Standardization. Sítio institucional. Acedido em: <http://www.iso.org/iso/home.htm> Data de acesso: 10 Dezembro 2015.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Rivero, J.C. 1989. Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10: 35-41.
- Jones, T.M. 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22 (22): 59-67.
- Kim, H., Knight, D.K. & Cruisinger, C. 2009. Generation Y employees' retail work experience: the mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62: 548–556.
- Koh, H., & Boo, E. 2001. The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29: 309-324.
- Kolodinsky, R.W., Madden, T. M., Zisk, D. S., & Henkel, E.T. 2010. Attitudes about a corporate social responsibility: business student predictors. *Journal of Business Ethics*, 91: 167-181.
- Kossek, E.E. & Zonia, S.C. 1993. Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14:61-81.
- KPMG. 2015. *Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015: Currents of Change*. Netherlands: KPMG
- Kraft, K.L. & Jauch, L.R. 1992. The organizational effectiveness menu: A device for stakeholder assessment. *MidAmerican Journal of Business*, 7 (1): 18-23.

- Lado, A. A. & Wilson, M. C. 1994. 4. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4): 699-727.
- Lämsä, A.M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. & Pesonen H. 2008. Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82: 45-58.
- Levitt, T. 1958. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36 (5): 41-50.
- Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56: 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Schreurs, B. 2005. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 553-572.
- Lis, B. 2012. The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23 (3): 279-295.
- Mahroum, S. 2000. Highly skilled globetrotters: Mapping the international migration of human capital. *R&D Management*, 30 (1), 23-31.
- Mackey, A. Mackey, T.B. & Barney, J.B. 2007. Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32 (3): 817-825.
- McGuire, J. W. 1963. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J.B., Sundgren, A. & Schneeweis, T. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31 (4): 854-872.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26: 117-127.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24: 403-441.
- Osborn-Jones, T. 2001. *Managing Talent: Exploring the New Psychological Contract*. UK: Henley Management College.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. 2008. *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (5 ed). Lisboa: Edições sílabo, Lda.
- Petersen, H.L. & Vredenburg, H. 2009. Morals or economics? Institutional investor preferences for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 90 (1): 1-14.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*, Nova York: The Free Press.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, Nova York: The Free Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.
- Powell, G. 1984. Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: a comparison. *Personnel Psychology*, 37: 721-732.
- PWC, 2011. Millennials at work. Reshaping the workplace. Acedido em: <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf> Data de acesso: 29 de Abril de 2016.
- Reeve, C., Highhouse, S. & Brooks, M. 2006. A closer look at reactions to realistic recruitment messages. *International Journal of Selection and Assessment*, 14: 1-15.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. 2006. *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Reisenwitz, T.H. & Iyer, R. 2009. Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19 (2): 91-103.
- Riordan, C., Gatewood, R. & Bill, J. 1997. Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16: 401-412.
- Roberson, Q., Collins, C. & Oreg, S. 2005. The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations, *Journal of Business and Psychology*, 19: 319- 339.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R. & Williams, C. 2006. Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 537-543.
- Rynes, S. 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences, in Dunnette, M. & Hough, L. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^a ed.), Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S.L. & Cable, D.M. 2003. *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- Saeidi, S. P., Sofian, S. Saeidi, P., Saeidi, S.P. & Saeidi, S. A. 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68 (2): 341-350.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 37: 225–243.
- 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): 1131-40.
- Smith, W., Wokutch, R., Harrington, K. & Dennis, B. 2004. Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? *Business & Society*, 43 (1): 69-96.

- Spencer, M. 1973. Job market signaling. *The quarterly journal of economics*, 87 (3): 355-374.
- Srivastava, J.N. & Lurie, L. 2001. A consumer perspective on price-matching refund policies: Effect on price perceptions and search behavior. *Journal of Consumer Research*, 28: 296-307.
- Stets, J.E. & Burke, P.J. 2000. Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63: 224-237.
- Taylor, M. & Bergman, T. 1987. Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40: 261-285.
- Thomas, K. M., Wise, P. G. 1999. Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?, *Journal of Business & Psychology*, 13 (3): 375-390.
- Turban, D. & Keon, T. 1993. Organizational attractiveness: Demography and turnover in top management groups. An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78: 184-193.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. 1996. Corporate social performance and organization attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3): 658-672.
- Turban, D., Forret, M. & Hendrickson, C. 1998. Applicant attraction to firms: influences of organization reputation and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 24-44.
- Valor, C., DelaCuesta, M. & Fernandez, B. 2009. Understanding demand for retail socially responsible investments: A survey of individual investors and financial consultants. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (1): 1-14.
- Waddock, S. & Graves, S. 1997. The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4): 303-319.
- Waddock, S. 2008. The development of corporate responsibility/ corporate citizenship. *Organization Management Journal*, 5: 29/39.
- Warwick, S.L. & Cochran, P.L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10 (4): 758-770.
- WBCSD. 2011. *Corporate Social Responsibility - Meeting changing explanations*. Acedido em: <http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> Data de acesso: 16 Dezembro 2015.
- Williams, M.L. & Bauer, T.N. 1994. The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness, *Group Organization Management*, 19 (3): 295-308.
- Williamson, I., Lepak, D. & King, J. 2003. The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behaviour*, 63: 242-263.

Wood, D.J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16: 691-718.

ANEXOS

Anexo I

Instrumento PRESOR

Perspetiva do stockholder

Para se manterem competitivas num ambiente global, as empresas terão de negligenciar a ética e a responsabilidade social.

Se a sobrevivência de uma empresa estiver em risco, a ética e a responsabilidade social devem ser esquecidas.

A maior preocupação de uma empresa é obter lucro, mesmo que isso signifique contornar ou quebrar as regras.

A eficiência é muito mais importante para uma empresa do que se esta é vista como ética e socialmente responsável ou não.

Se os acionistas estão descontentes, nada mais interessa.

Perspetiva do stakeholder

A responsabilidade social e a rentabilidade podem ser compatíveis.

A boa ética é muitas vezes um bom negócio.

Ser ética e socialmente responsável é a coisa mais importante que uma empresa pode fazer.

A primeira prioridade de uma empresa deve ser a motivação dos funcionários.

A ética e a responsabilidade social de uma empresa são essenciais para a sua rentabilidade no longo-prazo.

A eficácia global de uma empresa pode ser determinada, em grande parte, pelo grau em que é ética e socialmente responsável.

A ética empresarial e a responsabilidade social são críticas para a sobrevivência de uma empresa.

As empresas têm uma responsabilidade social para além da obtenção do lucro.

Anexo II

Estudo experimental

Descrição da empresa fictícia ABC

A Empresa ABC opera na indústria eletrónica (produz computadores, televisores, leitores de DVDs, telemóveis, entre outros produtos) e ganhou uma posição favorável aos olhos do público em geral.

Em primeiro lugar, a Empresa é admirada pela elevada qualidade dos seus produtos. Os seus clientes acreditam que a sua reputação se encontra entre as melhores da sua indústria, porque a Empresa apresenta um compromisso com a orientação para os consumidores e respeita muito os seus direitos. Consequentemente, a Empresa detém uma posição líder no mercado.

Em segundo lugar, é também de conhecimento geral a sua robustez financeira. A Empresa tem proporcionado consistentemente excelentes resultados aos seus investidores, o que a torna um investimento de longo prazo muito valioso. Isto deve-se, provavelmente, à excelente qualidade dos seus gestores de topo. Os executivos revelam uma visão e liderança eficientes, monitorizando em tempo real as rápidas alterações que ocorrem nos mercados e tomando as ações necessárias imediatamente. Adicionalmente, tentam constantemente identificar novas áreas de investimento que permitam assegurar um crescimento sustentável.

A Empresa oferece também condições de trabalho muito atrativas aos seus colaboradores. Assumindo um compromisso forte com a promoção e desenvolvimento das suas capacidades, a Empresa disponibiliza um leque variado de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. O sistema de remunerações permite também retribuir os colaboradores, recompensando-os com o que merecem. Assim, a satisfação dos colaboradores é consideravelmente maior do que a média da indústria e a sua rotatividade é muito baixa.

Cenário de informação de envolvimento em RSO baixa

Não obstante tudo o que foi referido, a Empresa é criticada por não ter uma atitude responsável para com o ambiente e não estar atenta às necessidades da Comunidade. A Empresa recusa sempre os pedidos de associações filantrópicas com vista ao apoio a causas sociais, sendo acusada de ser egoísta e de atuar de forma dissimulada naquilo que se refere a patrocínios a projetos sociais.

Pior ainda, a tecnologia utilizada no seu processo produtivo é bastante antiga, o que resulta no consumo excessivo de recursos naturais e na produção de resíduos e de poluição, colocando o ambiente sobre stresse, sendo que no passado, a Empresa já pagou multas e sofreu outras penalidades significativas por poluição ambiental.

Cenário de informação de envolvimento em RSO elevada

Por último, a Empresa é respeitada pelo seu apoio a causas sociais e o seu apoio a projetos de responsabilidade social nunca é subestimado. Encontra-se muito envolvida em questões filantrópicas e relacionadas com a Comunidade, apoiando causas sociais como a luta contra a pobreza, a discriminação e violação dos direitos humanos, o desenvolvimento do terceiro mundo, entre outras, e colaborando, inclusivamente, com organizações ambientais com vista ao desenvolvimento de um ambiente de negócio sustentável.

A Empresa procura constantemente melhorar a tecnologia utilizada no seu processo produtivo, de modo a diminuir os consumos de energia e de recursos, assim como a produção de resíduos ao longo do seu processo de fabrico.