

**XERS VS. MILLENNIALS: UM OLHAR GERACIONAL SOBRE
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES, ATRATIVIDADE
ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE CANDIDATURA A UMA OFERTA DE
EMPREGO**

António Luís Câmara Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia
Social e das Organizações

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor com Agregação, DRHCO, ISCTE-IUL

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada, DRHCO, ISCTE-IUL

outubro, 2019

À Sílvia,
por teres sido o meu Porto Seguro!

Agradecimentos

*'Tenho em mim todos os Sonhos
do Mundo'*

(Fernando Pessoa)

Após uma longa e desafiante maratona onde imperou o espírito de superação, o apoio de todos vós foi preponderante para a minha tranquilidade e sucesso. Nesse sentido, não posso deixar de agradecer, ainda que em poucas e tímidas palavras, a quem me acompanhou nesta jornada e que, indiscutivelmente, marcaram-na com ensinamentos, amizade e amor.

Ao Professor José Neves que prontamente aceitou o desafio de incidir a investigação em matéria de Comportamento Organizacional. Um obrigado jamais será suficiente para agradecer o profissionalismo, rigor empírico, sentido de oportunidade e inovação que demonstrara.

À Professora Patrícia Duarte pelo acompanhamento incessante, apoio estatístico, palavras de conforto, motivação e liberdade de ideias.

Aos Orientadores um enorme obrigado pelas aprendizagens. Foi um privilégio trabalhar com ambos.

Aos meus Pais e à maninha Kaká pelo apoio, paciência, acreditar, carinho e amor incondicional. Obrigado por me proporcionarem todas as oportunidades. As minhas conquistas são as vossas conquistas.

À Estrela mais brilhante que sempre me acompanha e olha por mim. Estejas onde estiveres espero deixar-te orgulhoso da minha trajetória.

À Sílvia pelo amor e companheirismo. Sem ti tudo seria mais difícil. Foste o meu porto seguro e de abrigo durante as tempestades.

À Beatriz Pereira e à Gina Mata pela amizade de uma vida e espírito crítico que me obrigou a fazer mais e melhor. Foi um prazer partilhar todos os momentos convosco.

À Família e Amigos pela força e preocupação. Sou um privilegiado por contar com o vosso apoio.

Aos Colegas da Faculdade pelas discussões, aprendizagens e reflexões.

A todos,
Bem Hajam

Resumo

Perante um mercado de trabalho global, competitivo e dinâmico, compreender os potenciais candidatos *Xers* e *Millennials* pode constituir uma alavanca para o sucesso do recrutamento. Incrementar as intenções de candidatura requer uma atratividade organizacional sólida que, em parte, emerge dos modelos de gestão socialmente responsáveis ao nível do desempenho económico, social e ambiental. Contudo, acredita-se que a relação entre a responsabilidade social das organizações e a atratividade seja moderada pelas diferenças geracionais entre as coortes X e Millennium. O modelo de investigação desta dissertação assentou num *design* experimental aplicado a potenciais candidatos das Gerações X ($n=120$) e Millennium ($n=132$). Os participantes foram aleatoriamente distribuídos por duas condições (baixo *vs.* alto) de envolvimento de uma empresa fictícia em matéria de responsabilidade social. A análise estatística denotou efeitos significativos que permitiram atestar que o envolvimento percebido em práticas socialmente “conscientes” está positivamente associado à intenção de candidatura dos potenciais candidatos, sendo esse efeito mediado pela atratividade organizacional. Quanto ao papel moderador da geração, verificou-se que a mesma condiciona efetivamente a relação entre a responsabilidade social e a atratividade organizacional. Concluiu-se que a performance social pode constituir uma fonte de vantagem competitiva não somente na “guerra por talentos”, mas também na “guerra pela sustentabilidade”. Esta pesquisa procura, assim, acrescentar valor à comunidade académica e organizacional, reforçando o impacto da responsabilidade social das organizações na formulação de crenças e intenções comportamentais dos potenciais candidatos que representam uma importante parcela da força laboral atual e futura.

Palavras-chave: Responsabilidade social das organizações, atratividade organizacional, intenção de candidatura a uma oferta de emprego, gerações, *Xers*, *Millennials*, potenciais candidatos

Classificação JEL: O15- Recursos Humanos, M12- Gestão de Pessoas, M14- Responsabilidade Social

Abstract

In a global, competitive and dynamic job market, understating prospective applicants Xers and Millennials can be a lever for recruitment success. Building intention to apply for a job vacancy requires a strong organizational attractiveness, witch in turn, emerge from management models focused in corporate social responsibility that contribute to sustainable development in three different dimensions, social, economic and environmental. The role of generations is also important to the survival of organizations in the markets. The proposed model was based on an experimental design applied to prospective applicants of Generations X ($n=120$) and Millennium ($n=132$). Participants were randomly assigned to one of the two conditions (low vs. high) of engagement in corporate social responsibility of a fictitious company. Our main results denoted significant effects that allowed us to conclude that perceived engagement in socially “conscious” practices is positively associated with intent of prospective applicants to apply to a job vacancy, this effect being mediated through organizational attractiveness. As for the moderating role of the generation, it was found that it effectively conditions the relationship between corporate social responsibility and organizational attractiveness. We found that social performance can be a source of competitive advantage not only in the “war for talent” but also in the “war for sustainability”. This study thus seeks to add value to the academic and organizational community, reinforcing that corporate social responsibility perceived impacts individuals’ beliefs and intentions who, to date, represents a significant portion of the current and future labor force.

Key-words: Corporate social responsibility, organizational attractiveness, intention to apply for a job vacancy, generations, Xers, Millennials, prospective applicants

JEL Classification: O15- Human Resource, M12 Personnel Management, M14- Social Responsibility

Índice

Introdução – Talent War! Avaliar a Atratividade Organizacional e as Intenções de Candidatura dos Xers e Millennials em prol das práticas de Responsabilidade Social das Organizações	14
Capítulo I – A Responsabilidade Social das Organizações	18
A perspetiva dos stakeholders	21
Enfoque nos atuais e futuros colaboradores	22
Capítulo II – A Atratividade Organizacional e as Intenções de Candidatura na perspetiva dos potenciais candidatos	24
Capítulo III – Fosso geracional: Um mito ou realidade? O papel moderador da Geração	30
Capítulo IV – Metodologia	36
Participantes	36
Design experimental e medidas	36
Procedimento	38
Capítulo V – Resultados	40
Capítulo V – Discussão e Conclusão	48
A relação entre a responsabilidade social das organizações, a atratividade organizacional e a intenção de candidatura a uma oferta de emprego	48
O papel moderador das gerações: As perceções de Xers e Millennials	50
Implicações teóricas	51
Implicações práticas para organizações e gestores	52
Limitações e sugestões para futuras investigações	53
Conclusões finais	54
Referências	56
Anexo A	66
Anexo B	68
Anexo C	69
Anexo D	70
Anexo E	71

Índice de quadros

Quadro 5.1. Mínimo, máximo, médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna	41
Quadro 5.2. Resultados teste t dos valores do trabalho entre Xers e Millennials	42
Quadro 5.3. Regressão para o modelo de mediação da atratividade organizacional no efeito do nível de envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social na intenção de candidatura a uma oferta de emprego	44
Quadro 5.4. Regressão para o modelo de moderação da geração no efeito do nível de envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social na atratividade organizacional	45

Índice de figuras

Figura 5.1. Efeito da moderação da geração na relação entre o nível de envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social e a atratividade organizacional	45
Figura 5.2. Modelo concetual de investigação	46

Glossário

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

AO – Atratividade Organizacional

ICOE – Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego

IPE – Intenção de Perseguir um Emprego

IAE – Intenção de Aceitar um Emprego

Introdução – Talent War! Avaliar a Atratividade e a Intenção de Candidatura dos Xers e Millennials em prol das práticas de Responsabilidade Social das Organizações

O fenómeno da ‘Aldeia Global’, premonição da globalização, apesar de expressa por Marshall McLuhan em 1964, afigura-se, paulatinamente, como a personalização do século XXI. Num mundo global, pessoas e organizações deparam-se com uma única certeza: a incerteza é uma constante. Incerteza que, fruto das vicissitudes tecnológicas, económicas, sociais e ambientais, propiciaram novas dinâmicas e desafios aos modelos de negócio das organizações de vanguarda, tendo a sustentabilidade adquirido, mais do que nunca, notoriedade. Pese embora a sua contemporaneidade, o desenvolvimento sustentável desde cedo originou debates impulsionadores nos Órgãos de Cooperação Internacional. Nas empresas, utopias de gestão foram explanadas, prevalecendo a premissa de que as obrigações das entidades corporativas para com a sociedade não se cingem à mera maximização dos resultados financeiros, pelo que devem adotar uma conduta transparente e progressiva balizada nos princípios éticos e humanos. Nesse sentido, as organizações, com vista à sua sobrevivência, são confrontadas com a necessidade de se adaptarem permanentemente aos modelos de gestão sustentáveis, bem como às pressões e expectativas da envolvente, nomeadamente dos *stakeholders*.

Falar de desenvolvimento sustentável não descarta pronunciar Responsabilidade Social das Organizações (RSO), uma vez que concetualmente são deveras próximas. Nas organizações, hastear a bandeira estratégica da responsabilidade social implica equiponderar os valores e expectativas corporativas com as necessidades dos *stakeholders*, destacando-se os colaboradores, os clientes, os acionistas, os fornecedores, as instâncias legais, a comunidade e a sociedade (Serban, 2013). Atualmente, a RSO atua como um importante veículo de diálogo entre as organizações e as partes interessadas (Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009), uma vez que perante as pressões da envolvente (e.g., consumo consciente, pressão interpares, investimento social) as empresas vêem-se legitimadas a repensar as parcerias com os seus *stakeholders*, tendo em vista a adoção de comportamentos socialmente “conscientes” (Waddock, 2008). Uma organização “consciente” procura, assim, promover, voluntariamente, políticas sociais e ambientais nas operações de negócio e parcerias, indo além da potencialização económica (Aguinis, 2011; Comissão Europeia, 2011).

Num mercado pautado pela dinâmica e concorrência, a RSO é amplamente reconhecida como um mecanismo de vantagem competitiva (Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006), pelo que os seus potenciais benefícios se tornaram um dos temas centrais de discussão

na comunidade acadêmica e empresarial. A literatura denota, a título de exemplo, que os consumidores dão preferência a produtos e serviços tidos como socialmente responsáveis (e.g., Alniacik, Alniacik & Genc, 2011; Sen & Bhattacharya, 2001), os investidores/acionistas, por sua vez, optam por capitalizar fundos em organizações comprometidas com a responsabilidade social (e.g., Alniacik, et al., 2011; Petersen & Vredenburg, 2009) e os colaboradores e potenciais candidatos elegem organizações com uma boa performance social (e.g., Alniacik, et al., 2011; Greening & Turban, 2000). No âmbito da transparência e do compromisso em matéria de responsabilidade social, as organizações procuram agora tornar público o seu desempenho por via das plataformas digitais institucionais e relatórios de sustentabilidade (Bohlmann, Krumbholz & Zacher, 2018).

Nas empresas, impera a retórica de que colaboradores e potenciais candidatos altamente qualificados são vitais para a prosperidade nos mercados (Breugh, 2008; Ryan & Delaney, 2010). Contudo, num contexto de mudanças à escala global, as organizações enfrentam dificuldades acrescidas para atrair candidatos na denominada “guerra por talentos” (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). O estágio da atração nos processos de recrutamento exige das organizações uma união de esforços para atrair potenciais candidatos (Barber, 1998), implicando uma série de decisões e ações estratégicas para cativar os perfis requeridos (Duarte, Gomes & Neves, 2014b). Nessa ótica, a RSO pode representar um preditor sólido da Atratividade Organizacional (AO) (Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000), embora o desempenho social não seja *per se* o principal preditor das opções dos potenciais candidatos, uma vez que outras características organizacionais e do trabalho tendem a ser mais relevantes e críticas na decisão (Auger, Devinney, Dowling, Eckert & Lin, 2013).

Não obstante, no campo das escolhas de emprego, nomeadamente na Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego (ICOE), persistem questões por responder. A literatura tem-se debruçado, mormente, na interpretação da RSO como preditora na formulação de crenças e atitudes do que propriamente nos processos psicológicos inerentes às intenções comportamentais dos potenciais candidatos (Duarte, Gomes & Neves, 2014a), pelo que a presente dissertação procura compreender o efeito das práticas socialmente responsáveis na AO e ICOE. A estratégia de atração de talentos requer, portanto, por parte das entidades empregadoras um conhecimento apropriado dos fatores implícitos à sua AO, de forma a promoverem nos potenciais candidatos uma maior intenção de candidatura.

Além do cenário traçado até ao momento, as organizações encaram um mercado de trabalho diversificado e em constante mutação (Smola & Sutton, 2002), onde *Xers* e

Millennials simbolizam uma parcela elementar da força de trabalho atual e futura em Portugal. Sendo assim, depreender as suas expectativas constitui um dos principais desafios das organizações na gestão das suas pessoas (Costanza, Badger, Fraser & Severt, 2012), em particular na atração, retenção e formação, bem como nos indicadores de produtividade, inovação e cidadania corporativa (Kupperschmidt, 2000). Contudo, ainda que se considere a aceitabilidade dos estereótipos geracionais, prevalece a carência de evidências empíricas que sustentem as diferenças entre coortes (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Perante tais inconsistências, torna-se imperativo responder à questão: “será o fosso geracional um mito ou uma realidade?”, ainda para mais num contexto empresarial desprovido de literatura.

Face ao exposto, a investigação reúne sinais dos estudos de Duarte et al. (2014a, 2014b) e Gomes e Neves (2011), na medida em que procura compreender o papel da RSO como preditora da ICOE dos potenciais candidatos, explorando a AO percebida como mediadora desse efeito. Devido à sua pertinência, decidiu-se integrar, ainda que de forma exploratória, as Gerações X e *Millennium* no papel de moderador, indo ao encontro das propostas de Klimkiewicz e Oltra (2017) e Waples e Brachle (2019). Assim, pretende-se dar resposta às perguntas de investigação em prol das perspetivas dos potenciais candidatos: de que forma o envolvimento percebido em práticas de responsabilidade social impacta na intenção de candidatura a uma oferta de emprego? Este efeito pode ser explicado pela AO percebida? As diferenças geracionais podem condicionar o efeito do desempenho social percebido na atratividade?

A dissertação segue uma estrutura lógica ancorada nos princípios de investigação das Ciências Sociais. A sua composição agrega sete segmentos basilares: a introdução, procura abordar os objetivos da investigação e enquadrar a problemática ao nível da RSO, AO e a intenção de candidatura dos potenciais candidatos *Xers* e *Millennials*; o primeiro, segundo e terceiros capítulos apresentam uma revisão de literatura acerca da RSO, da AO e da ICOE na perspetiva dos potenciais candidatos e do fenómeno geracional que contextualiza as Gerações X e Y no mundo do trabalho; o quarto capítulo descreve o processo metodológico que suportou a investigação empírica; o quinto capítulo aborda a descrição dos resultados; e o sexto capítulo compreende a discussão dos dados estatísticos enquadrando-os com a revisão de literatura, as limitações e sugestões para futuros estudos, as conclusões finais e as implicações teóricas e práticas.

Capítulo I – A Responsabilidade Social das Organizações

À data, as forças macroeconómicas e a evolução ímpar da tecnologia acarretam profundos desafios sociais e ambientais à (sobre)vivência da sociedade global, destacando-se os fenómenos da pobreza, da escassez de recursos naturais, das mudanças climáticas (Serban, 2013), da corrupção empresarial ou “crimes de colarinho branco”, da desigualdade e discriminação e do desperdício alimentar. O combate a esses flagelos esbarra cada vez mais nos raios de ação das organizações que, nos seus modelos de negócio, passaram a considerar preocupações ambientais e políticas de desenvolvimento social em detrimento da exclusiva potencialização financeira assente na máxima “não olhar a meios para atingir os fins”.

Na era da cidadania empresarial global notabilizou-se um fascínio das organizações pelas noções de sustentabilidade (Carroll & Shabana, 2010) e sucesso sustentado, que implicou a arquitetura de modelos de negócio que satisfizessem as necessidades do presente sem comprometer o legado das gerações futuras e que atendessem ao equilíbrio entre os interesses sociais, ambientais e económicos (Wilkinson, Hill & Gollan, 2001). Refletir acerca de desenvolvimento sustentável pressupõe cismar a respeito da RSO. Embora a RSO seja um movimento marcadamente anglófono (Chapple & Moon, 2005), à passagem do milénio, este catapultou o debate na Europa por via de agendas multilaterais, adquirindo uma crescente expressão nos Estados-Membro do velho continente (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Matten & Moon, 2008). Segundo o Órgão Executivo Europeu, a responsabilidade social espelha as práticas que visam a integração, voluntária, de preocupações sociais e ambientais nas operações de negócio e na interação com os *stakeholders*, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2001).

A RSO é, na perspetiva europeia, considerada numa orientação tripartida (*vide* na aceção de Elkington, 1998, *triple bottom line*), cuja sustentabilidade global assenta nos princípios elementares da prosperidade económica, equidade social e preservação ambiental. Nesse sentido, Neves e Bento (2005) propagaram a discussão da performance social corporativa para um modelo multidimensional que, da articulação entre dimensões (interna *vs.* externa) e áreas de intervenção (social, económica, ambiental), contempla seis campos de responsabilidades. As obrigações sociais internas consideram o clima social, a empregabilidade e a gestão do capital humano. Contrariamente, as sociais externas agregam o voluntariado empresarial e os apoios socioculturais. Na esfera das económicas internas, as entidades organizacionais procuram atender ao impacto das suas atividades em termos de adequação, perenidade, sustentabilidade e eficácia. Por sua vez, as económicas externas

perspetivam os apoios socioeconómicos, os patrocínios e a relação com fornecedores, parceiros e clientes. Por fim, as responsabilidades ambientais internas implicam a minimização dos efeitos das operações no meio ambiente, através da segurança e condições laborais, da saúde ocupacional e da gestão ecológica do modelo de negócio. As ambientais externas contribuem essencialmente para a proteção e preservação ambiental.

Em Portugal, a perspetiva europeia assume-se como contemporânea e proeminente, pelo que está amplamente enraizada na literatura de gestão (Branco & Rodrigues, 2006). Em prol da sua multidimensionalidade, uma organização socialmente “consciente” para uns indivíduos é uma empresa solidária e sensibilizada para as questões ambientais, para outros é uma entidade cujas operações de mercado são eficientes, economicamente sustentáveis e éticas, e para outros é uma organização que promove políticas de gestão ancoradas no respeito e preocupação para com os seus colaboradores e famílias (Duarte, Mouro & Neves, 2010). Genericamente, para os portugueses a RSO deve ser sustentada em obrigações sociais, económicas e ambientais. Persecutoriamente, Duarte (2011) propõe um modelo que teoriza a responsabilidade social em torno dos trabalhadores, da comunidade e ambiente e da economia. Na órbita dos trabalhadores é esperada uma preocupação para com o seu bem-estar; na comunidade e ambiente é desejável a transversalidade de práticas sustentáveis que tenham no seu horizonte o desenvolvimento da comunidade e a preservação ecológica; e na económica é ambicionável uma boa performance financeira.

Não obstante a dissertação seja sustentada, teoricamente, na proposta da Comissão Europeia (2001, 2011), é de considerar e concetualizar a perspetiva anglo-americana que, outrora, fora abundantemente operacionalizada (Carroll & Shabana, 2010). Na sua génese encontramos as retóricas de Archie Carroll (1979, 1991, 1999) onde prevalece o princípio de que as organizações possuem quatro categorias de obrigações para com a envolvente que, apesar de dispostas pictoricamente num modelo piramidal, devem fazer-se cumprir simultaneamente, destacando-se as responsabilidades económicas, as legais, as éticas e as filantrópicas. A título de exemplo, as económicas procuram a potencialização lucrativa; as legais operar em consonância com as diretrizes legais; as éticas atuar em conformidade com o imperativo moral; e as filantrópicas a promoção de atividades voluntárias para o desenvolvimento da sociedade. Carroll (1979, 1991) catalogou ainda as responsabilidades à imagem das expectativas da envolvente, nomeadamente em impostas, englobando as obrigações económicas e legais, uma vez que impactam na licença para operar nos mercados; em esperadas, prevalecendo a exigência basilar dos *stakeholders* de que a subsistência das organizações depende, em medida, do cumprimento dos princípios éticos; e em desejadas,

inteirando as “novas” responsabilidades empresariais: as atividades discricionárias. Fruto da sua magnitude, as influências intelectuais de Archie Carroll demarcaram uma era de debate generalizado, expandindo as responsabilidades do negócio para uma expectativa de que as organizações devem unir esforços para o bem comum (Duarte, 2014).

A disparidade concetual entre a perspectiva europeia e a americana reside sobretudo na índole voluntária do comportamento organizacional. Deste modo, a perspectiva europeia diverge das demais, já que as obrigações económicas e legais são ambicionáveis, mas não são por si só um indicador de desempenho social. Este emerge do envolvimento em práticas voluntárias no âmbito económico, social e ambiental que vão além da maximização dos resultados financeiros e das operações congruentes com a prescrição legal (Duarte, 2014). Porém, é patente o caráter voluntário na teoria americana, embora única e exclusivamente nas obrigações éticas e filantrópicas.

Ainda que, historicamente, a RSO seja um fenómeno ocidental, é axiomático a sua visibilidade à escala mundial, acentuando-se no continente asiático (e.g., Chapple & Moon, 2005; Higgins & Debroux, 2009), africano (e.g., Skinner & Mersham, 2008), américo-latino (e.g., Lindgreen & Córdoba, 2010) e leste europeu (e.g., Furrer, Egri, Ralston, Danis, Reynaud et al., 2010). A disseminação do movimento no seio empresarial global resulta, em parte, da prosperidade dos mercados internacionais, das pressões dos consumidores socialmente “conscientes” e da monopolização das iniciativas a cabo das organizações não governamentais e grupos ativistas locais (Chapple & Moon, 2005; Higgins & Debroux, 2009).

Apesar da globalização da RSO, o entendimento para a sua concetualização não é consensual, pelo que carece de uma definição universalmente aceite (e.g., Carroll & Brown, 2018; Carroll & Shabana, 2010; Dahlsrud, 2008; Godfrey & Hatch, 2007). Enquanto que, à luz dos seus defensores a responsabilidade social é a razão fundamental da organização, os seus críticos integram-na num prisma onde predomina o caráter caritativo ou paternalista (Fougère & Solitander, 2009). Perante os argumentos antagónicos na interpretação da RSO, a dissertação contempla a concetualização contemporânea de Aguinis (2011, p. 858) que enquadra as práticas socialmente responsáveis nas “ações e políticas definidas num contexto organizacional específico que considera as expectativas dos *stakeholders* e a *triple bottom line* alusiva ao desempenho económico, social e ambiental”.

A investigação no campo da responsabilidade social tem centrado esforços para compreender os seus benefícios e o impacto nas partes interessadas e performance financeira (Aguinis & Glavas, 2012). A importância acrescida do desempenho social proveio da mudança de paradigma organizacional que prioriza os bens intangíveis face aos tangíveis

(Waddock, 2008). Entre os bens intangíveis correlacionados com os comportamentos organizacionais socialmente responsáveis, os académicos destacam a marca do empregador (employer brand) (e.g., Verčič & Ćorić, 2018), a reputação organizacional (e.g. Alsak, Ferguson & Duman, 2016), a imagem corporativa (e.g., Duarte et al., 2014a), a atratividade organizacional (e.g., Smith, Wokutch, Harrington & Dennis, 2004) e a performance financeira (e.g., Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003).

Mais de metade dos artigos científicos acerca da temática em análise foram publicados na última década (Jones, Willness & Glavas, 2017). Aguinis e Glavas (2012), através de uma revisão de literatura que procurou identificar as diretrizes da investigação em RSO, atestaram discrepâncias acentuadas face aos níveis de análise, visto que 57% dos artigos publicados focam-se ao nível organizacional (macroescala – organização), 33% ao nível institucional (mesoescala – leis e elementos reguladores) e somente 4% ao nível individual (microescala – indivíduo). Os autores promovem, assim, um quadro de referência para futuras investigações, sendo que a esta dissertação focar-se-á numa análise individual, uma vez que a variável independente, a dependente, a moderadora e a mediadora serão medidas, tratadas e comparadas ao nível micro.

A perspetiva dos *stakeholders*

A corrente teórica europeia e anglo-americana da responsabilidade social no contexto organizacional atuam em conformidade com a teoria dos *stakeholders*. E porquê? Porque, para imperar os pressupostos de gestão, as organizações devem apresentar comportamentos responsáveis ante todos os indivíduos e grupos que são afetados ou afetam as decisões e ações organizacionais (Donaldson & Preston, 1995). A designação *stakeholder* abrange desta forma um conjunto maior de pessoas e grupos da sociedade que não apenas os proprietários/acionistas, pelos quais as organizações são responsáveis (Freeman, 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001).

A natureza dos *stakeholders*, os seus valores, as suas decisões e a natureza do contexto atuam como fontes de informação para predizer os comportamentos e os resultados organizacionais (Frooman, 1999), verificando-se, assim, a necessidade dos gestores procurarem equilibrar os interesses dos proprietários/acionistas com as exigências das demais partes interessadas (Clarkson, 1995; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell & Cole, 2010). Esta teoria representa um avanço para a responsabilidade social das organizações, uma vez que as organizações passaram a considerar grupos específicos nas suas operações de negócio. Grupos esses que, sistematicamente, desempenham os papéis de fonte de

expetativas, de recetores e, de avaliadores dos comportamentos organizacionais desejáveis (Wood & Jones, 1995).

Os apoiantes da RSO consideram que ser socialmente “consciente” acarreta benefícios a longo prazo (Carroll & Shabana, 2010), pelo que, os gestores enquanto agentes decisores são cruciais para a implementação das estratégias (Furrer et al., 2010) e envolvimento continuado em questões de responsabilidade social (Pedersen, 2010) que satisfaçam os interesses, expetativas e necessidades das múltiplas partes interessadas. Na investigação, o *stakeholder* chave em análise é o potencial candidato.

Enfoque nos atuais e futuros colaboradores

Recentemente, tornou-se imperativo olhar de que modo o desempenho social das organizações impacta nas atitudes e comportamentos dos atuais e futuros colaboradores, que enquanto “atores” ativos e participativos no funcionamento, na eficácia, na performance e na sobrevivência das organizações, constituem um dos *stakeholders* primários (Donaldson & Preston, 1995).

Os colaboradores esperam não apenas que as suas entidades empregadoras sejam socialmente responsáveis, como são considerados importantes agentes da performance social (Duarte & Neves, 2011; Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006) que, quando percecionada pode desencadear respostas emocionais, atitudinais e comportamentais nocivas ou favoráveis à relação com a organização e o trabalho (Duarte, 2014). As investigações sugerem que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são positiva e significativamente influenciadas pela responsabilidade social percebida, com efeitos precisos ao nível do compromisso (e.g., Brammer, Millington & Rayton, 2007; Duarte, 2011; Turker, 2009) e da identidade organizacional (e.g., Glavas & Godwin, 2013), da satisfação no trabalho (e.g., Brammer et al., 2007), da confiança na organização (e.g., Lopes, Neves & Duarte, 2011), das intenções de *turnover* (e.g., Gomes, Duarte e Neves, 2009), do envolvimento com o trabalho (e.g., Glavas & Piderit, 2009) e da adoção de comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Lin, Lyau, Tsai, Chen & Chiu, 2010). De grosso modo, é legítimo afirmar que a RSO permite a consciencialização, a motivação e a solidarização dos colaboradores.

Porém, um dado interessante realça que a performance social corporativa além de suscitar respostas positivas nos atuais colaboradores, é igualmente impactante nas atitudes e comportamentos dos futuros funcionários. Os estudos demonstram que há uma clara tendência para que os potenciais candidatos se sintam atraídos por organizações socialmente

responsáveis, apresentando, inclusive, uma maior intenção de candidatura (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Backhaus, Stone & Heiner, 2002; Bauer & Aiman-Smith, 1996; Evans & Davis, 2008; Smith et al., 2004). A propagação do desempenho social na esfera dos potenciais candidatos além de legitimar a ação da empresa (Branco & Rodrigues, 2008) viabilizará a sua avaliação global enquanto futura empregadora (Backhaus et al., 2002).

No entanto, um dado interessante realça que a performance social corporativa além de suscitar respostas positivas nos atuais colaboradores é igualmente impactante nas atitudes e comportamentos dos futuros funcionários. Os estudos demonstram que há uma clara tendência para que os potenciais candidatos se sintam atraídos por organizações socialmente responsáveis, apresentando inclusive, uma maior intenção de candidatura às mesmas (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Backhaus, Stone & Heiner, 2002; Bauer & Aiman-Smith, 1996; Evans & Davis, 2008; Smith et al., 2004). Nesse sentido, a propagação do desempenho social na esfera dos potenciais candidatos salvo legitimar a ação da empresa (Branco & Rodrigues, 2008) viabilizará a sua avaliação global enquanto futura empregadora (Backhaus et al., 2002).

Perante tal conjuntura, a RSO mais do que um complemento à estratégia de gestão de recursos humanos, constitui uma fonte de vantagem competitiva e uma importante ferramenta de recrutamento (Albinger & Freeman, 2000). Portanto, torna-se pertinente canalizar a comunicação da performance social às partes interessadas, interna e externamente, de forma a favorecer a visibilidade corporativa e a demonstração de transparência das operações. É caso para afirmar: o desempenho comprova a retórica!

Capítulo II – A Atratividade Organizacional e as Intenções de Candidatura na perspectiva dos potenciais candidatos

Nas empresas impera a consciência de que o recrutamento é uma alavanca de sobrevivência e uma variável indispensável ao sucesso (Chapman et al., 2005; Hatch & Dyer, 2004; Henkens, Remery & Schippers, 2005), no qual a AO assume-se, a par e passo, como uma prática de gestão estratégica para a competitividade (Luce, Barber & Hillman, 2001; Turban & Greening, 1996) na denominada “guerra por talentos” (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). Indubitavelmente, os recursos humanos afiguram-se como o ativo *core* das organizações modernas, cujos conhecimentos, *skills* e competências potencializam a persecução do máximo desempenho organizacional (Breugh & Starke, 2000), verificando-se no seio das equipas de gestão uma preocupação legítima de atrair capital humano altamente qualificado e ajustado à estratégia corporativa (Duarte et al., 2014b; Lado & Wilson, 1994; Luce et al., 2001).

Concetualmente, a AO compreende o grau em que um potencial candidato percebe positivamente uma organização enquanto local para trabalhar, implicando a desejabilidade de estabelecer uma relação de trabalho (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001; Rynes, 1991), bem como a união de esforços para ingressar na mesma (Ehrhart & Ziegert, 2005). Fruto das tendências socioeconómicas que repercutiram nos mercados, nomeadamente o incremento da força laboral e consequente competitividade (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003), a AO protagonizou uma discussão coletiva na esfera académica (Breugh & Starke, 2000; Gomes & Neves, 2011; Luce et al., 2001). As correntes conceituais da atração de candidatos compõem os seus modelos teóricos por via de processos ou de contextos (Gomes & Neves, 2014). Na ótica dos processos, os académicos procuram compreender a formação de atitudes e intenções comportamentais favoráveis às organizações tendo na sua génese os processos psicológicos que norteiam o comportamento dos candidatos. Em contraponto, os modelos de contextos visam, *ipsis verbis*, explicar as disparidades atitudinais e comportamentais dos candidatos através dos fatores contextuais que atuam como seus preditores (Gomes & Neves, 2014).

A investigação sobre a AO deve ser analisada à luz das correntes cognitivo-informacionista, atitudinal-comportamental e interacionista (Duarte et al., 2014a; Gomes & Neves, 2014). A cognitivo-informacionista procura, com base em modelos teóricos ancorados em processos e contextos (Gomes & Neves, 2014), explicar os processos cognitivos internos em prol da exposição à informação (e.g., Teoria dos Sinais, Spence, 1973). Esta perspetiva intenta compreender de que forma os processos cognitivos são ativos e favoráveis quando potenciais candidatos são confrontados com diferentes informações persuasivas (Ehrhart &

Ziegert, 2005). A atitudinal-comportamental corresponde por sua vez aos modelos teóricos assentes no princípio explicativo de contextos (Gomes & Neves, 2014) que analisam o comportamento dos candidatos por intermédio das crenças e atitudes individuais (e.g., Teoria da Ação Refletida, Fishbein & Ajzen, 1975). Alicerçado nesse pressuposto, o comportamento dos candidatos emerge de um conjunto cumulativo de etapas, destacando-se a formulação de crenças, o desenvolvimento de atitudes, as intenções comportamentais e os comportamentos efetivos (Duarte et al., 2014a). Quanto à interacionista, esta engloba os modelos teóricos de contextos (Gomes & Neves, 2014) que concetualizam a atratividade como produto da fusão entre as características dos candidatos e o ambiente (e.g., Modelo de Atração-Seleção-Atrito, Schneider, 1987).

A literatura sobre as intenções comportamentais dos candidatos nos processos de recrutamento e seleção tem-se debruçado na ICOE, na Intenção de Perseguir um Emprego (IPE) e na Intenção de Aceitar um Emprego (IAE) (e.g., Cable & Judge, 1994; Gomes & Neves, 2011; Highhouse et al., 2003; Robertson, Collins & Oreg, 2005; Waples e Brachle, 2019). A ICOE assenta na desejabilidade pessoal e intenção comportamental de submeter uma candidatura a uma oferta de emprego, fazendo-se notar no estágio da atração de potenciais candidatos (Barber & Roehling, 1993). A IPE e a IAE impactam sobretudo na seleção de candidatos (Gomes & Neves, 2011). A primeira assume a intenção de perseguir um emprego ou perpetuar no rol de candidatos. Pelo contrário, a segunda remete para a viabilidade de um candidato admitir uma proposta de emprego, caso se verifique uma oferta (Chapman et al., 2005). Não obstante a expressão da IPE e IAE, a dissertação dará especial enfoque à intenção comportamental de candidatura, uma vez que apresenta uma estreita relação com a AO.

Tendo como quadro teórico Fishbein e Ajzen (1975), impulsionadores da Teoria da Ação Refletida, constata-se que a ação efetiva é precedida de crenças, atitudes e intenções comportamentais. Entre os fatores que preveem o comportamento individual, o melhor preditor da ação é a intenção comportamental, pelo que as crenças e atitudes são somente um agente importante na decisão. Enquadrando com o modelo concetual de investigação onde as crenças e atitudes são a AO percebida e a intenção comportamental a ICOE, supõe-se, a par de Gomes e Neves (2011), que num contexto de recrutamento a intenção de candidatura reflita o comportamento efetivo dos potenciais candidatos. Relativamente às crenças e atitudes, estas serão formadas ao nível informativo (Fishbein & Ajzen, 1975) com base em práticas socialmente ‘conscientes’ no domínio ambiental e social.

Em consequência da centralidade do fenómeno “guerra por talentos”, assistiu-se desde a década de 80 a um incremento da investigação no campo da AO (e.g., Backhaus et al., 2002; Duarte et al., 2014b; Gomes & Neves, 2011; Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005). Para que a estratégia de atração de candidatos seja eficaz, as organizações devem possuir conhecimento apropriado dos seus preditores (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Nesse prisma, enfatiza-se a imagem, a reputação e a marca do empregador (e.g., Berthon et al., 2005; Greening & Turban, 2000; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005), as características do trabalho e atributos organizacionais (e.g., Chapman et al., 2005; Gomes & Neves, 2011), as características comportamentais do recrutador (e.g., Turban, Forret & Hendrickson, 1998) e o ajustamento pessoa-organização (e.g., Cable & Judge, 1996; Jones, Willness & Madey, 2014). Simultaneamente, pese embora a escassez de referências no âmbito dos comportamentos dos candidatos, a literatura assume como preditores da intenção de candidatura a AO (e.g., Gomes & Neves, 2011; Porter, Cordon & Barber, 2004; Robertson, et al., 2005), as características do trabalho e atributos organizacionais (e.g., Gomes & Neves, 2011).

Entre os preditores, há indicadores de que a performance social das organizações pode ser um impulsionador da AO e da ICOE. Segundo diversos autores os potenciais candidatos sentem-se mais atraídos por empresas amplamente comprometidas com a responsabilidade social (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Alniacik et al., 2011; Backhaus et al., 2002; Duarte et al., 2014a; Greening & Turban, 2000; Kim & Park, 2011; Klimkiewicz & Oltra, 2017; Lis, 2018; Turban & Greening, 1997) e por conseguinte, apresentam maiores intenções de candidatura (e.g., Duarte et al., 2014b). A investigação de Turban e Greening (1997) denotou que as organizações com uma estratégia balizada em comportamentos socialmente responsáveis são mais atrativas enquanto futuras empregadoras e melhor cotadas ao nível da sua reputação organizacional. Os autores reforçam a premissa de que os candidatos estão cada vez mais cientes do desempenho social das organizações que, quando percecionado positivamente, propicia uma fonte de vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Backhaus e colegas (2002), com base numa amostra de 297 estudantes de gestão, concluíram que as informações de comportamentos organizacionais socialmente responsáveis são importantes para os potenciais candidatos na plenitude do estágio de procura de emprego, assumindo um papel primordial na decisão de aceitar ou recusar uma oferta. Os resultados denotaram que a responsabilidade social constitui um fator elementar na avaliação global das organizações, sobressaindo como mais relevante nas dimensões ambiental, relação com a comunidade, diversidade e problemas com o produto.

Já Alniacik et al. (2011), na tentativa de explorarem o nexo de causalidade entre o envolvimento em práticas de RSO e as intenções de compra, candidatura e investimento das partes interessadas, operacionalizaram uma metodologia experimental numa amostra de 250 estudantes de duas universidades turcas. Os resultados são congruentes com o estudo de Sen, Bhattacharya e Korschun (2006), na medida em que evidenciam um elo profícuo entre a responsabilidade social e as intenções comportamentais dos *stakeholders* para com a organização. Estamos, portanto, perante um estudo com pertinência acrescida, visto que ressalva a importância de transmitir e dar a conhecer aos consumidores, potenciais candidatos e investidores o desempenho social.

Duarte e colaboradores (2014b) procuraram compreender o impacto da responsabilidade social na atração de potenciais candidatos por via de um procedimento experimental 2x3 da RSO, nomeadamente ao nível do envolvimento (baixo vs. alto) e da sua multidimensionalidade (económica, trabalhadores, comunidade e ambiente). Os autores constataram que o alto envolvimento em responsabilidade social propicia, invariavelmente, uma maior atratividade e intenção de candidatura. Em conformidade com estas evidências, Bohlmann, Krumbholz e Zacher (2018) verificaram, com base em cenários experimentais de desempenho social, que o compromisso para com os indicadores do *triple bottom line* (económico, social, ambiental) repercute positivamente nos *ratings* de atratividade organizacional. Os resultados oferecem ainda *insights* acerca da necessidade de haver uma congruência entre a performance social das organizações e as atitudes e valores dos potenciais candidatos, tendo no horizonte a sustentabilidade e a retenção de talento.

Lis (2018), mediante um método experimental com cenários que avaliavam a responsabilidade social, a remuneração, o desafio intelectual e a localização enquanto fatores a considerar na escolha do futuro empregador, constatou que a performance social exerce um papel proeminente face aos demais, constituindo-se como uma nova tendência. A autora alega que a RSO pode favorecer a AO percebida de uma empresa e em termos de identidade social, pode impactar positivamente na autoestima dos indivíduos.

Story, Castanheira e Harting (2016), numa única investigação realizaram dois estudos em simultâneo. O estudo 1 compôs uma amostra de 240 estudantes universitários portugueses da área de gestão com o propósito de corroborar se a presença de informações a respeito do desempenho social das organizações nos anúncios de emprego impacta (ou não) na AO percebida. Os resultados foram precisos, uma vez que os potenciais candidatos percecionaram como mais atrativas as organizações que divulgassem a performance social, comparativamente com as empresas onde imperava a ausência de informações nesse domínio.

O estudo 2 foi composto por 532 *stakeholders* externos de 16 organizações do setor financeiro, energético, retalho, manufatura e comunicação com compromissos claros com a responsabilidade social. O objetivo prendia-se em testar o efeito do desempenho social percebido (interno *vs.* externo) na AO. As conclusões indicam que a dimensão interna é mais importante para os potenciais candidatos quando consideram um futuro empregador. No entanto, os comportamentos organizacionais socialmente responsáveis a nível externo tendem a impactar sobretudo na reputação organizacional.

Gomes e Neves (2011) propuseram, através de uma amostra de 73 estudantes de e 51 profissionais de *marketing*, que a AO pode atuar como fator explicativo da ICOE. No mesmo sentido, a intenção comportamental em análise foi prevista pelas características do trabalho e atributos organizacionais, indo ao encontro das evidências reunidas por Robertson et al. (2005). Os autores afirmam que a AO percebida é uma variável-chave no estágio da atração nos processos de recrutamento, desempenhando um papel de mediador na previsão da ICOE dos potenciais candidatos.

Na literatura, os mecanismos mediadores e moderadores que interagem no processo de recrutamento têm recebido pouca atenção, sendo frequentemente assumidos, mas raramente testados empiricamente (Jones et al., 2014), verificando-se o mesmo nas investigações sobre as respostas dos indivíduos face à responsabilidade social das organizações (Aguinis & Glavas, 2012). Segundo Jones et al. (2014), são parcimoniosas as respostas ao “como?” e “porquê?” a RSO interage com a AO, especialmente ao nível das perceções individuais dos potenciais candidatos. Face à alusão empírica reunida, a presente investigação académica parte do princípio de que haja uma influência do envolvimento percebido em matéria de RSO na intenção de candidatura dos potenciais candidatos (e.g., Duarte et al., 2014a; 2014b), sendo esta mediada pela atratividade organizacional (e.g., Gomes & Neves, 2011; Saks, Leck & Saunders, 1995; Robertson et al., 2005). Nesse sentido e com carácter confirmatório, postulase as seguintes hipóteses:

H1: O nível de envolvimento percebido em práticas de responsabilidade social influencia a ICOE dos potenciais candidatos. A intenção de candidatura será maior quando a organização apresentar um nível de envolvimento alto em comportamentos organizacionais socialmente “conscientes” do que quando apresentar um nível baixo.

H2: A atratividade organizacional percebida medeia a relação entre as perceções do nível de envolvimento em matéria de RSO e a intenção de candidatura dos potenciais candidatos.

Capítulo III – Fosso geracional: Um mito ou uma realidade? O papel moderador da Geração

Atualmente, o fenómeno do ingresso em massa das “novas” gerações no mundo do trabalho afigura-se como um dos principais desafios às políticas e práticas da gestão de pessoas. Para gerir eficientemente a nova força laboral, as organizações necessitam de um entendimento claro das suas preferências e motivações (Cennamo & Gardner, 2008), em particular nos processos de recrutamento e retenção. Embora em Portugal prevaleça a retórica de que a situação demográfica é preocupante, na medida em que a população está a tornar-se mais envelhecida, é igualmente elementar olhar para os impactos subjacentes à renovação da força de trabalho atual e futura. Historicamente, é a primeira vez que quatro gerações integram sincronicamente o mercado de trabalho (Meriac, Woehr & Banister, 2010), tornando-o diversificado e imprevisível.

Em virtude da aceitabilidade do estereótipo ou rótulo geracional na sociedade, a comunidade académica denota uma preocupação face à emergência e crescente expressão de um manancial de evidências popularizadas no seio organizacional que postulam as diferenças geracionais como absolutas (Costanza & Finkelstein, 2015; Lyons, Urick, Kuron & Schweitzer, 2015). Por comparação, não obstante o incremento substancial da literatura empírica (Costanza et al., 2012), a investigação científica tende a ser fragmentada e com uma clara carência de sustentação teórica eclética e integradora ancorada em metodologias rigorosas (Lyons & Kuron, 2014), uma vez que são notórias as disparidades conceptuais e a multiplicidade de evidências divergentes (Twenge et al., 2010). Nessa ótica, Giancola (2006) apelida os estudos geracionais de um “mito” desprovido de “realidade”.

Antes de avançarmos, importa concetualizar a coorte geracional. Esta consiste num grupo de pessoas que nasceu num dado período histórico, tendo experienciado e partilhado contextos ao nível de acontecimentos marcantes e estímulos sociais e culturais (Ryder, 1965), pelo que em termos histórico-sociológicos têm interesses, atitudes e comportamentos similares (Costanza et al., 2012). O *background* teórico categoriza as gerações em Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X (vulgo *Xers*), Geração Y (vulgo *Millennials*) e Geração Z. Apesar do “buraco negro” quando à medição temporal das gerações que constituem uma importante parcela da força laboral global, a presente dissertação considera a proposta de Parry e Urwin (2011), que pressupõe como *Xers* os indivíduos nascidos entre 1961-1981 e *Millennials* os nascidos entre 1982-2000.

A generalidade dos estudos que aborda a diversidade geracional centra atenções ao nível dos traços de personalidade e motivações (e.g., Twenge & Campbell, 2008; Wong, Gardiner,

Lang & Coulon, 2008), valores e atitudes face ao trabalho (e.g., Chen & Choi, 2008; Krahn & Galambos, 2014; Twenge et al., 2010), expectativas de carreira (e.g., Ng, Schweitzer & Lyons, 2010) e comportamentos de liderança (e.g., Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox, 2011). Contudo, são escassas as investigações que exploram as coortes em contextos de recrutamento, nomeadamente ao nível da atratividade e intenções comportamentais de candidatura. Face às suas idiossincrasias, torna-se capital compreender as características que valorizam cada geração e em que ponto são divergentes das demais, de forma a segmentar as estratégias de atração que em tudo devem ser eficazes, sólidas e ajustadas à realidade do mercado de trabalho. No entanto, esse trabalho pode ser dificultado pela discrepância das evidências empíricas, visto que alguns estudos atestaram a veracidade da diversidade geracional no trabalho (e.g., Hansen & Leuty, 2012; Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012; Schullery, 2013), outros denotaram resultados inconclusivos e incongruentes (e.g. Kowske, Rasch & Wiley, 2010) e outros identificaram diferenças antagónicas aos estereótipos socialmente aceites (e.g., Parry & Urwin, 2011; Twenge et al., 2010).

Infelizmente, a literatura fornece um quadro empírico inconsistente que conduz a mais perguntas do que a respostas. Embora o cenário traçado, é possível identificar algumas características de *Xers* e *Millennials* no mundo laboral, ainda que estas tenham que ser tratadas como tendências. Nesse sentido, a Geração X tende a ser caracterizada como cética e individualista (Kupperschmidt, 2000), apresentando maior compromisso para com as suas carreiras do que propriamente para com as suas entidades empregadoras (Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron, 2012). Preferencialmente, privilegiam organizações com políticas atrativas ao nível da formação, produtividade (Smola & Sutton, 2002), “*work-life balance*” (Twenge, et al., 2010) e flexibilidade de horários (Gursoy, Maier & Chi, 2008). Tecnicamente são competentes, pelo que se sentem confortáveis com a diversidade de tarefas, autonomia, mudança e competitividade (Kupperschmidt, 2000). Porém, enfatizam como prioridade os valores extrínsecos como a segurança do posto de trabalho (Chen & Choi, 2008) e o bom salário (Twenge et al., 2010). Relativamente à Geração Y, acredita-se que os *Millennials* sejam socialmente conscientes (Leveson & Joiner, 2014), mas altamente cínicos e narcísicos (Twenge, Konrath, Foster, Campbell & Bushman, 2008). Tendencialmente, priorizam o individualismo ao coletivismo (Harris-Boundy & Flatt, 2010) e, a par dos *Xers*, procuram carreiras dinâmicas com diversas experiências profissionais ao invés do “trabalho para a vida” (Lyons et al., 2012). Das suas preferências destacam a política de remuneração (Chen & Choi, 2008), o equilíbrio da esfera profissional com a esfera pessoal, as aprendizagens contínuas (Ng et al., 2010) e as perspetivas de progressão de carreira (Kowske et al., 2010). No mesmo

sentido, procuram ambientes de trabalho com diversidade de pessoas, pensamentos e líderes informais que potencializem o foco nos resultados (Ng et al., 2010). Myers e Sadaghiani (2010) verificaram, a título de exemplo, que os *Millennials* particularizam a comunicação aberta e as tarefas com impacto significativo na performance organizacional.

Há uma clara propensão para que académicos e gestores analisem o fosso geracional à luz das evidências norte americanas, o que não reflete as especificidades de contextos singulares como o português. Nessa perspetiva, é legítimo questionar se haverá homogeneidade global no seio de uma coorte geracional. Ou seja, podemos partir do pressuposto de que *Xers* e *Millennials* norte americanos apresentam características e valores iguais a *Xers* e *Millennials* portugueses, centro-africanos ou chineses? Aparentemente não. Há indicadores de que cada país ou cultura dispõe de configurações geracionais próprias (Deal, Stawiski, Graves, Gentry, Ruderman & Weber, 2012) que despontaram em conjunturas históricas, económicas, sociais e políticas específicas, logo, esgota-se a ideia de que estamos perante uma “geração global”.

Perante tal cenário, torna-se fulcral focar atenções no papel das gerações no recrutamento das organizações, onde a literatura ainda é limitada. Como é seu apanágio, a investigação sugere que a responsabilidade social pode atuar como uma fonte de vantagem competitiva na atração de potenciais candidatos (Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1996). Todavia, fatores de natureza distinta podem condicionar o efeito da performance social nas atitudes e intenções comportamentais dos candidatos. Tais efeitos ao nível da AO têm vindo a ser explicados à luz da Teoria dos Sinais (Spence, 1973) e da Teoria da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989). A Teoria dos Sinais de Michael Spence (1973) propõe que as políticas sociais das organizações possam ser interpretadas como indicadores normativos, valores organizacionais e condições de trabalho (Albinger & Freeman, 2000; Turban & Greening, 1997) que normalmente suportam a base da avaliação global de uma empresa enquanto bom local para trabalhar (Backhaus et al., 2002). Nessa aceção, podemos partir do princípio de que os candidatos ao avaliarem um futuro empregador em que a informação é limitada (Rynes, 1991), propenderão a considerar como mais atrativa e com melhores políticas laborais as organizações que transmitirem sinais claros de envolvimento em RSO. Quanto à Teoria da Identidade Social de Blake Ashforth e Fred Mael (1989), esta sustenta a ideia de que os indivíduos tendem a ser catalogados como membros de um determinado grupo ou categoria social, cuja pertença influencia o autoconceito. Decorrente da Teoria da Identidade Social, alguns académicos consideram que a identidade geracional pode despontar potenciais conflitos inter-geracionais (e.g., Lyons & Kuron, 2014) que diariamente colocarão à prova as dinâmicas das organizações modernas num mercado de trabalho altamente

competitivo, onde as “regras do jogo” são ditadas pela envolvente. Tendo como premissa que o autoconceito dos indivíduos pode ser afetado pela organização onde trabalham (Ashforth & Mael, 1989), as entidades corporativas com uma performance social assinalável podem ser mais atrativas, visto que os potenciais candidatos podem perceber um melhor autoconceito quando associados a empresas com responsabilidades ao nível do *triple bottom line* (e.g., Lis, 2018). Ainda assim, importa mencionar que os valores e características de cada coorte em relação aos comportamentos altruístas, sejam elas postuladas empiricamente ou simplesmente popularizados, podem variar e afetar as atitudes e intenções comportamentais dos candidatos.

Não obstante as evidências empíricas de que o desempenho social repercute na atratividade e intenção de candidatura, é fulcral interpelar se toda e qualquer informação de desempenho social influencia de igual forma as atitudes e intenções comportamentais dos potenciais candidatos de diferentes coortes geracionais. A Geração *Millennium*, comumente tida como a mais recente força laboral (Cennamo & Gardner, 2008), está a ingressar num mercado de trabalho amplamente marcado pela sensibilidade e escrutínio da RSO (Leveson & Joiner, 2014). Diversos autores indicam que os *Millennials* se sentem mais atraídos por empresas que incluem nas suas agendas os temas da sustentabilidade e responsabilidade social como pilar estratégico da missão corporativa (e.g., Catano & Hines, 2016; Klimkiewicz & Oltra, 2017; Ng, Lyons & Schweitzer, 2012; Waples & Brachle, 2019). Porém, embora valorizem o envolvimento em práticas socialmente “conscientes”, as intenções comportamentais da Geração Y depende, maioritariamente, das condições salariais e dos benefícios atrativos (Chen & Choi, 2008; Leveson & Joiner, 2014; Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010).

Catano e Hines (2016) operacionalizaram um *design* experimental de quatro condições a estudantes universitários *Millennials* com o propósito de testar o potencial efeito da RSO, ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis e valores individuais na atração de potenciais candidatos. Os autores concluíram que os participantes são mais atraídos por anúncios de emprego que compreendam informações de comportamentos organizacionais socialmente responsáveis e de ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis. Não menos importante, os resultados evidenciaram que a atratividade pode depender, em parte, da congruência entre os valores individuais dos candidatos e os valores organizacionais do potencial empregador, que normalmente se designa de ajustamento pessoa-organização.

O estudo experimental de Waples e Brachle (2019) em *Millennials* de uma universidade norte americana, procurou explorar o efeito da responsabilidade social na atratividade, IPE e prestígio percebido. Os resultados foram claros e precisos ao afirmarem que a atratividade, a

IPE e o prestígio aumentaram na presença de informações sobre a performance social, reforçando as pistas recentes de Klimkiewicz e Oltra (2017). Contudo, no campo dos valores extrínsecos, designadamente ao nível do sistema de remuneração, as conclusões foram contrárias à literatura que sustenta o estereótipo de que a Geração Y é excessivamente focada nas recompensas económicas (e.g., Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010).

Na verdade, as evidências empíricas são díspares quanto à orientação dos *Millennials* face aos comportamentos de responsabilidade social. Enquanto alguns investigadores caracterizam os jovens *Millennials* como socialmente conscientes, interessados em ajudar o outro e a resolver os problemas do mundo (e.g., Leveson & Joiner, 2014), outros retratam o oposto, apontando-os como narcísicos, materialistas, menos empáticos e pouco envolvidos civicamente (e.g., Twenge & Campbell, 2008; Twenge, Campbell & Freeman, 2012; Twenge et al., 2008; Twenge et al., 2010). No seguimento dos estudos de Twenge e colaboradores, atestou-se que *Xers* e *Millennials* apresentam atitudes e comportamentos similares na faceta altruísta associada ao trabalho, pelo que ainda não foi comprovada empiricamente a crença de que a Geração Y valoriza mais a RSO do que a Geração X.

Tratando-se de uma linha de investigação moderna e relativamente recente, a maioria dos estudos exploratórios que analisam o efeito da RSO na AO apresentam na base de sustentação atitudes e intenções comportamentais de potenciais candidatos universitários ou recém graduados da Geração *Millennium* (e.g., Klimkiewicz & Oltra, 2017; Lis, 2012, 2018; Waples & Brachle, 2019). Mesmo que estejamos perante uma geração que, sistematicamente, é foco de académicos e gestores, a generalização das evidências empíricas às configurações reais do mercado de trabalho pode constituir uma falácia, uma vez que as empresas procuram atrair perfis altamente qualificados das diferentes gerações e estatutos profissionais. Nesse sentido, a dissertação segue as pistas de Klimkiewicz e Oltra (2017), Lyons e Kuron (2014) e Waples e Brachle (2019) ao expandir a literatura sobre as diferenças atitudinais e comportamentais a potenciais candidatos *Xers* e *Millennials* em estágios profissionais distintos (e.g., trabalhadores ativos, desempregados, estudantes universitários). Uma vez que nos parece redundante categorizar as gerações apenas pela contextualização temporal, esta dissertação irá incluir valores do trabalho de forma a apoiar (ou não) o argumento de que as diferenças geracionais entre as Gerações X e Y são reais. No rescaldo das conclusões dos estudos empíricos, ainda que dissonantes, e com o intuito de contribuir empiricamente para o estudo das diferenças geracionais no estágio da atração organizacional, propõe-se a hipótese:

H3: As gerações moderam o efeito do nível de envolvimento percebido em responsabilidade social das organizações na atratividade organizacional. Espera-se que este efeito seja maior quando os potenciais candidatos forem *Millennials*.

Capítulo IV – Metodologia

Participantes

A investigação académica contabilizou uma amostra não probabilística de conveniência composta por $n= 252$ potenciais candidatos portugueses (49.2% sexo feminino) com idades compreendidas entre os 20 e 56 anos ($M=34.78$; $DP=9.87$). Da população total, $n= 120$ são *Xers* e $n= 132$ são *Millennials*.

Nos participantes da Geração X a média de idades fixou-se em $M=44.04$ ($DP=3.98$), sendo 43.3% do sexo feminino. No que concerne às habilitações literárias, 26.7% dos *Xers* detém o grau de licenciatura, ao passo que 11.7% o mestrado ou doutoramento, 27.5% o ensino secundário e apenas 34.2% o ensino básico. No prisma do enquadramento profissional, a maioria dos inquiridos reúne experiência profissional (97.5%) com uma média de anos de serviço de $M=22.26$ ($DP=7.13$). À data da recolha, 34.2% estava ativamente à procura de uma nova oportunidade profissional com carácter de muita urgência (34.1%). Por seu turno, a Geração Y apresenta uma média de idades de $M=26.36$ ($DP=4.73$) e um equilíbrio quanto ao sexo (54.5% sexo feminino). Dos *Millennials* 50% finalizou o 1º ciclo académico e 25.0% o 2º e 3º ciclos de estudos superiores, sendo que somente 18.9% frequentou o ensino secundário e 6.1% o ciclo básico. Na sua generalidade, os participantes desta geração já possuem experiências profissionais (78.8%), embora as suas carreiras estejam numa fase embrionária no que diz respeito à sua longevidade ($M=4.22$; $DP=5.08$). Dos inquiridos, 33.3% estava à procura de emprego, sendo o grau de urgência mais representativo o “urgente” (31.8%).

Apesar dos estudantes universitários serem um grupo acessível (Smith et al., 2004) e representarem a próxima força a ingressar no mercado de trabalho (e.g., Alniacik et al., 2011; Backhaus et al., 2002), a investigação académica compreende uma amostra critério mista com atuais e potenciais candidatos (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Duarte et al., 2014a).

Design experimental e medidas

Tratando-se de um estudo experimental, adaptou-se o paradigma de Alniacik et al. (2011), tendo em vista a manipulação do nível de envolvimento de uma organização fictícia em práticas de RSO. Para manipular a variável independente nas condições de baixo envolvimento vs. alto envolvimento operacionalizou-se uma narrativa jornalística para descrever uma empresa do setor dos aparelhos eletrónicos que, por força do princípio do anonimato e desejabilidade social, foi designada de ABC Company (consultar Anexo A).

Os cenários experimentais de envolvimento em práticas de RSO assentaram numa estrutura bipolarizada, na medida em que o excerto noticiou positivamente as particularidades chave da ABC Company, como a solidez financeira, a gestão eficiente, a qualidade dos produtos e serviços e as condições laborais atrativas, diferindo, única e exclusivamente, no capítulo final, consoante a condição. Na condição baixo envolvimento em práticas socialmente “conscientes”, o desempenho social da organização foi reportado negativamente, destacando comportamentos nocivos para com a sustentabilidade ambiental e as necessidades da comunidade (e.g., recusa apoiar projetos sociais; incumprimento das normas ambientais). Ao invés, na condição de alto envolvimento as atividades de responsabilidade social e ambiental receberam uma conotação positiva (e.g., apoio a projetos sociais e questões humanitárias, redução de resíduos ‘ambientalmente tóxicos’).

Os participantes foram aleatoriamente distribuídos pelas duas condições experimentais, sendo equivalentes em termos geracionais. Após leitura dos cenários, *Xers* e *Millennials* avaliaram a extensão do envolvimento da ABC Company em matéria de responsabilidade social, AO percebida e ICOE na organização em análise. Com caráter exploratório, foi solicitado aos inquiridos que entre vários valores do trabalho, identificassem o seu grau de importância, de forma a sustentar (ou não) o argumento de que existem diferenças geracionais entre potenciais candidatos de ambas as gerações.

A perceção do nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social implicou a adaptação da escala de Duarte (2011, Anexo B) com validação em diversos estudos nacionais (e.g., Duarte, 2011; Duarte et al., 2014a). Para a sua avaliação, promoveu-se uma escala *likert* composta por três itens, destacando-se, a título de exemplo, “a ABC Company é uma empresa socialmente responsável” ($\alpha=.69$), sendo que as respostas variaram do ponto 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. Por intermédio da agregação dos itens construiu-se uma única medida para mensurar o nível com que a ABC Company é percecionada como socialmente responsável ($\alpha=.86$). A manipulação da variável independente despoletou os resultados esperados, visto que os participantes da condição baixo envolvimento avaliaram o desempenho social da empresa menos positivamente ($M=2.61$; $DP=.86$) do que aqueles expostos à condição alto envolvimento ($M=4.50$; $DP=.54$), sendo as diferenças estatisticamente significativas ($t(152)=-20.59$; $p<.01$).

Relativamente à AO percebida, instrumentalizou-se a mediadora mediante a adaptação da escala desenvolvida por Duarte e colegas (2014a, Anexo C) que fora apoiada nas investigações de Bauer e Aiman-Smith (1996), Highhouse et al. (2003) e Turban e Keon (1993). A escala compôs um total de três itens (e.g., “esta empresa é atrativa enquanto local

para trabalhar”, $\alpha=.89$) assente numa tipologia de resposta de *likert* (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”).

Para medir a intenção comportamental de candidatura dos potenciais candidatos, construiu-se uma escala com base nos estudos de Highhouse et al. (2003) e Robertson et al. (2005, Anexo D). No total a escala é constituída por cinco itens, entre os quais enfatiza-se “se estivesse à procura de emprego, aceitaria muito provavelmente uma oferta de trabalho na ABC Company” ($\alpha=.94$) e “se estivesse à procura de emprego, candidatar-me-ia a uma oferta de emprego na ABC Company” ($\alpha=.94$).

No campo dos valores do trabalho, recorreu-se ao conhecido *Work Values Survey* de Lyons (2004, Anexo E) que permitiu aceder às perceções individuais dos potenciais candidatos *Xers* e *Millennials* em torno de quatro fatores: os extrínsecos/instrumentais (e.g., benefícios, salário, segurança trabalho), os intrínsecos/cognitivos (e.g., progressão de carreira, aprendizagem contínua, variedade de tarefas), os sociais/altruístas (e.g., interação social, ambiente de trabalho) e, os de prestígio (e.g., impacto do trabalho, prestígio). Na íntegra, a escala suportou um total de 25 itens face aos quais os participantes manifestaram o grau de importância, oscilando entre 1 “nada importante” e 5 “extremamente importante”. A dimensão extrínseca é composta por nove itens (e.g., “realizar um trabalho que permita obter uma remuneração atrativa”, $\alpha=.92$), a intrínseca por oito (e.g., “ter a possibilidade de progressão de carreira”, $\alpha=.91$), a social por quatro (e.g., “realizar um trabalho que lhe permita ajudar as pessoas”, $\alpha=.91$) e a de prestígio *idem* (e.g., “realizar um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros”, $\alpha=.91$).

Tendo em vista a caracterização da amostra, incluiu-se medidas de carácter sociodemográfico como a idade, o sexo, as habilitações literárias, a situação profissional e experiência profissional, estar ou não presentemente à procura de emprego e, se sim, qual o seu grau de urgência.

Procedimento

A investigação de índole académica operacionalizou um questionário através da plataforma *Qualtrics*, de forma a tornar a acessibilidade às gerações mais prática, eficaz e sustentável. No campo da sua aplicação, recorreu-se a uma metodologia assente na promoção do estudo via canais digitais de comunicação (LinkedIn, Instagram, E-Mail, WhatsApp, Facebook, Messenger) e boca em boca entre abril e junho de 2019. Em virtude da dificuldade em aceder à Geração X nas plataformas digitais, a determinado momento optou-se pela

instrumentalização em papel e suporte digital no Centro de Emprego de Benfica (Lisboa, Portugal) e no Instituto de Emprego da Madeira (Região Autónoma da Madeira, Portugal).

A construção do instrumento requereu ainda a tradução dos cenários experimentais de Alniacik et al. (2011) e do *Work Values Survey* de Lyons (2004) para a língua portuguesa. De ressaltar que, para minimizar as respostas socialmente desejáveis, os cenários foram redigidos na terceira pessoa (Hughes & Huby, 2004). Após findada a tradução, esta foi revista por três agentes independentes de língua materna o português e com habilitações académicas superiores. As demais escalas, apesar de estarem originalmente na língua inglesa, foram adaptadas e testadas por autores no contexto académico e empresarial português (e.g., Duarte, 2011; Duarte et al., 2014a; Duarte et al., 2014b; Gomes & Neves, 2011), pelo que já apresentam validade e fiabilidade.

O questionário compôs uma folha de rosto que enquadrava a problemática do estudo e os procedimentos subjacentes ao correto preenchimento, incluindo o princípio do anonimato e confidencialidade do tratamento de dados. Posteriormente, os inquiridos preenchiam as escalas de verificação da manipulação do nível de envolvimento em RSO, de AO, de ICOE e de valores do trabalho. Por fim, apresentou-se as questões sociodemográficas. A terminar a sua participação, os participantes dispuseram da oportunidade de aceder a informação específica no que concerne aos objetivos, hipóteses, procedimentos e contributos esperados da investigação (i.e., *debriefing*), cujo propósito último era complementar a informação mais genérica prestada no consentimento informado.

Capítulo V – Resultados

Para o tratamento de dados recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics 26* com extensão à *Macro Process 3.4* de Andrew F. Hayes. Numa primeira análise, o quadro 5.1 reporta as médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis que compõem o modelo conceptual de investigação.

Por via das correlações de *Spearman*, foi-nos possível aferir inter-correlações moderadas e estatisticamente significativas entre as variáveis. As perceções dos participantes a respeito do envolvimento em comportamentos socialmente responsáveis estão positiva e significativamente associadas às perceções de AO e ICOE ($r=.60$ e $r=.66$, respetivamente; $p<.01$). Nesse sentido, os resultados sugerem que quanto mais os potenciais candidatos consideram uma empresa envolvida e comprometida com a RSO, mais a indigam como atrativa e apresentam maiores níveis de intenção de candidatura. No mesmo sentido, atestou-se que a AO estivera positivamente correlacionada com a ICOE, sendo igualmente significativa ($r=.86$, $p<.01$). Ou seja, quanto mais positivamente os participantes avaliaram a empresa como bom local para trabalhar, mais terão intenções comportamentais de candidatura. Dada a consistência das correlações entre a variável independente, a dependente e a mediadora, encontram-se reunidas as condições para avançar com o teste de hipóteses via regressões lineares.

Das medidas sociodemográficas, constatou-se que a geração apresenta valores significativos a considerar. A geração, constituída por indivíduos *Xers* e *Millennials*, está positivamente e significativamente correlacionada com as quatro dimensões dos valores do trabalho ($r=.16$, $r=.52$, $r=.40$ e $r=.49$; $p<.01$). Os dados sugerem que os *Millennials*, mais do que os *Xers*, avaliam mais positivamente os valores do trabalho nas dimensões extrínsecas, intrínsecas, sociais e prestígio. No mesmo sentido, a análise das correlações revela que as quatro dimensões dos valores estão positivamente relacionadas entre si com valores estatisticamente significativos. Os valores instrumentais apresentam valores de correlação de $r=.53$ com os cognitivos, de $r=.42$ com os sociais e de $r=.32$ com os de prestígio. Os valores cognitivos identificam correlações de $r=.53$ com os sociais e de $r=.77$ com os de prestígio. Por sua vez, os valores sociais veiculam correlações de $r=.55$ com os valores de prestígio. Importa ressaltar que além de manifestarem uma relação positiva, todos os valores correlacionais são significativos $p<.01$. De acordo com Lyons (2004), é natural que as dimensões em análise estejam correlacionadas entre si, na medida em que todas elas mensuram o construto valores do trabalho.

Quadro 5.1. Mínimo, máximo, médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna

	Min.	Máx.	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Geração	--	--	--	--										
Sexo	--	--	--	--	-.12									
Habilitações	--	--	--	--	.38**	-.14*								
Nível Envolvimento RSO	--	--	--	--	-.01	.15	.13*	(.86)						
Atratividade Organizacional	1	5	3.80	.99	.04	.14*	-.02	.60**	(.93)					
ICOE	1	5	3.54	1.04	.05	.12	.02	.66**	.86**	(.95)				
Valor Instrumental	1	5	3.95	.46	.16*	-.21*	.24*	-.84	-.04	-.05	(.65)			
Valor Cognitivo	1	5	3.60	.77	.52**	-.16**	.51**	.14*	.14*	.17**	.53**	(.90)		
Valor Social	1	5	3.76	.67	.40**	-.09	.26**	.10	.16**	.15*	.42**	.53**	(.76)	
Valor Prestígio	1	5	3.12	.86	.49**	-.02	.41**	.16**	.22**	.26**	.32**	.77**	.55**	(.83)

Notas: ** p<.01; * p<.05; alpha de Cronbach em parênteses; geração e nível de envolvimento em RSO foram codificados como *dummy*: *Xers*=0; *Millennials*=1; baixo=0; alto=1, respetivamente.

O padrão evidenciado pela investigação académica é igualmente reportado por outros autores (e.g., Cennamo & Gardner, 2010; Twenge, 2010).

Não obstante, o sexo e o nível de habilitações literárias apresentam igualmente valores significativos merecedores de um olhar atento. Constatou-se que o sexo está positivamente associado à AO ($r=.14$) e negativamente aos valores instrumentais e cognitivos do trabalho ($r=-.21$ e $r=-.16$, respetivamente). As evidências propõem que as mulheres, em comparação com os homens, avaliam mais positivamente a AO. Contudo, tendem a atribuir menor importância a valores extrínsecos e intrínsecos quando consideram um potencial empregador. Por outro lado, a escolaridade encontra-se positivamente associada às perceções do nível de envolvimento em práticas socialmente responsáveis ($r=.13$), bem como às quatro dimensões de valores do trabalho ($r=.24$, $r=.51$, $r=.26$ e $r=.41$, respetivamente), pelo que quanto mais elevada é a habilitação literária, mais alta é a avaliação de uma empresa comprometida com práticas e políticas socialmente “conscientes” e a importância dos valores instrumentais, cognitivos, altruístas e de prestígio.

De modo a analisar as diferenças entre as médias dos *Xers* e *Millennials* no que concerne aos valores do trabalho, procedeu-se à operação de testes *t* para amostra independentes. O principal objetivo da análise consistia no princípio de apoiar (ou não) o argumento de que as coortes geracionais valorizam dimensões diferentes do trabalho. Analisando o quadro 5.2 aferiu-se que existem diferenças ao nível das médias de perceções de valores do trabalho entre *Xers* e *Millennials*, sendo que os *Millennials* priorizam mais os valores face a *Xers* quanto à faceta instrumental ($\mu_{Xers}=3.88$; $\mu_{Millennials}=4.03$), cognitiva ($\mu_{Xers}=3.18$; $\mu_{Millennials}=3.99$), social ($\mu_{Xers}=3.47$; $\mu_{Millennials}=4.02$) e prestígio ($\mu_{Xers}=2.68$; $\mu_{Millennials}=3.53$), $t(266)=-2.58$ ($p<.01$), $t(266)=-9.71$ ($p<.01$), $t(266)=-7.08$ ($p<.01$) e $t(266)=-8.95$ ($p<.01$), respetivamente. Partindo do pressuposto de que o sexo pode ser uma variável importante na formação de valores individuais (Meglino & Ravlin, 1998), decidiu-se incluir e controlar os seus potenciais efeitos nas análises subsequentes.

Quadro 5.2. Resultados teste *t* dos valores do trabalho entre *Xers* e *Millennials*

	<i>Xers</i>		<i>Millennials</i>	
	Média	DP	Média	DP
Valor Instrumental	3.88**	0,43	4.03**	0.48
Valor Cognitivo	3.18**	0,78	3.99**	0.54
Valor Social	3.47**	0,59	4.02**	0.64
Valor Prestígio	2.68**	0.82	3.53**	0.68

Notas: ** $p<.01$; * $p<.05$;

O modelo de mediação proposto foi testado por via da análise de regressões lineares múltiplas assentes no procedimento de Hayes (2012). Para compreender se a AO tem efeito mediador na relação entre o nível de envolvimento em práticas de RSO (variável independente) e a ICOE (variável dependente) dos potenciais candidatos foi necessário considerar os efeitos diretos e indiretos, assim como o efeito total do modelo. Para derivar esses efeitos, foi importante estimar os componentes que constituem os efeitos indiretos, ou seja, o efeito da variável independente na mediadora, assim como o efeito da mediadora na variável dependente.

De acordo com o quadro 5.3 o modelo de mediação proposto para testar as hipóteses 1 e 2 explica 77% ($R^2=.77$) da variação da ICOE dos potenciais candidatos, sendo igualmente significativo ($F_{(3, 248)}=275.24, p<.001$).

Como expectável, a análise estatística denota um efeito significativo da variável independente na variável mediadora. Logo, o nível de envolvimento das organizações em práticas socialmente “conscientes” impacta positiva e significativamente na AO percebida dos potenciais candidatos ($\beta=1.15, t=11.51, p<.001, 95\% \text{ IC}=.96, 1.35$). Sequencialmente, a percepção da organização enquanto bom local para trabalhar evidencia umnexo positivo e estatisticamente significativo com a intenção comportamental de candidatura ($\beta=.76, t=19.75, p<.001, 95\% \text{ IC}=.68, .84$).

Os dados reunidos constataram um efeito indireto (ab) positivo e significativo, pelo que a percepção individual dos potenciais candidatos do envolvimento corporativo em matéria de responsabilidade social tem efeito na ICOE, sendo este mediado pela AO ($\beta=.88, \text{Sobel } Z=9.71, p<.001, 95\% \text{ IC}=.73, 1.06$). O efeito analisado (ab) permite concluir, portanto, que percepções positivas da performance social das organizações conduz a maiores intenções de candidatura na presença da atratividade percebida.

Relativamente ao efeito total (c) do nível de investimento no desempenho social na intenção de candidatura dos potenciais candidatos, verificou-se que o mesmo diminui na presença da mediadora (c'), apresentando, inclusive, valores significativos ($\beta=1.36, t=13.65, p<0.001, 95\% \text{ IC}=1.16, 1.56; \beta=.47, t=6.06, p<.001, 95\% \text{ IC}=.32, .63$). Nesse sentido, estamos perante uma mediação parcial que suporta as hipóteses 1 e 2 inicialmente postuladas.

Quadro 5.3. Regressão para o modelo de mediação da atratividade organizacional no efeito do nível de envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social na intenção de candidatura a uma oferta de emprego

Variáveis Predictoras	Atratividade Organizacional		ICOE	
	B	SE	B	SE
Efeito Total				
Constante			2.86***	.07
Nível Envolvimento RSO			1.36***	.10
Efeito Direto				
Constante	3.15***	.16	.44**	.16
Nível Envolvimento RSO	1.15***	.10	.48***	.08
Atratividade Organizacional			.76***	.04
Efeito Indireto				
95% Bootstrap IC			.88***	.09
R ² Ajustado	.35***		.77***	1.06
	F (2, 249)=66.06		F (3, 248)=275.24	

Notas: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0.05

Por forma a verificar a hipótese 3, isto é, o potencial efeito moderador da geração na relação entre o nível de envolvimento em comportamentos socialmente responsáveis e a AO percebida, recorreu-se ao método estatístico proposto por Hayes (2012). Importa ressaltar que, tratando-se de uma variável dicotômica, a variável independente foi analisada enquanto *dummy*, não sendo por essa razão centrada.

Ao analisar os *outputs*, atestou-se que o modelo de moderação explica 39% ($R^2=.39$) variação da AO percebida, sendo esse valor estatisticamente significativo ($F_{(4, 247)}=38.88$, $p<.001$). À semelhança do modelo de mediação, o efeito das percepções dos potenciais candidatos do nível de envolvimento em RSO na AO é positivo e significativo, pelo que quanto melhor avaliado o compromisso com as práticas socialmente responsáveis maior é a percepção da empresa enquanto bom local para trabalhar ($\beta=1.15$, $t=11.51$, $p<.001$, 95% IC=.96, 1.35). Quando adicionado o efeito de interação, os resultados evidenciam diferenças significativas na relação entre o envolvimento das organizações alusivo à responsabilidade social e a AO ($\beta=-.69$, $t=-3.44$, $p<.001$, 95% IC=-1.08, -.29), rejeitando-se, assim, a hipótese nula (consultar Quadro 5.4). Mediante a análise da figura 5.1 identifica-se dois declives positivos, pelo que quanto mais os potenciais candidatos *Xers* e *Millennials* percecionam uma empresa como socialmente responsável maior tende a ser as suas percepções enquanto bom local para trabalhar ($\beta=1.15$, $\beta=.63$, $p<.001$, respetivamente Geração X e Geração Y da variável moderadora). Nesse sentido, a hipótese 3 foi parcialmente confirmada, uma vez que

os resultados manifestam um efeito moderador da geração na relação entre o nível de envolvimento percebido das organizações em práticas de responsabilidade social e a atratividade organizacional. Contudo, contrariamente às nossas expectativas, o efeito é maior quando os potenciais candidatos são *Xers*.

Quadro 5.4. Regressão para o modelo de moderação da geração no efeito do nível de envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social na atratividade organizacional

Variáveis Independentes	Atratividade Organizacional	
	B	SE
Constante	3.63***	.16
Nível Envolvimento RSO	1.15***	.10
Gerações (1)	.21*	.10
Efeito de Interação [A*B]	-.69***	.20
	R ² Ajustado	.39***
	F(4, 247)=	38.88

Notas: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0.05; (1) Categoria de referência: *Millennials*

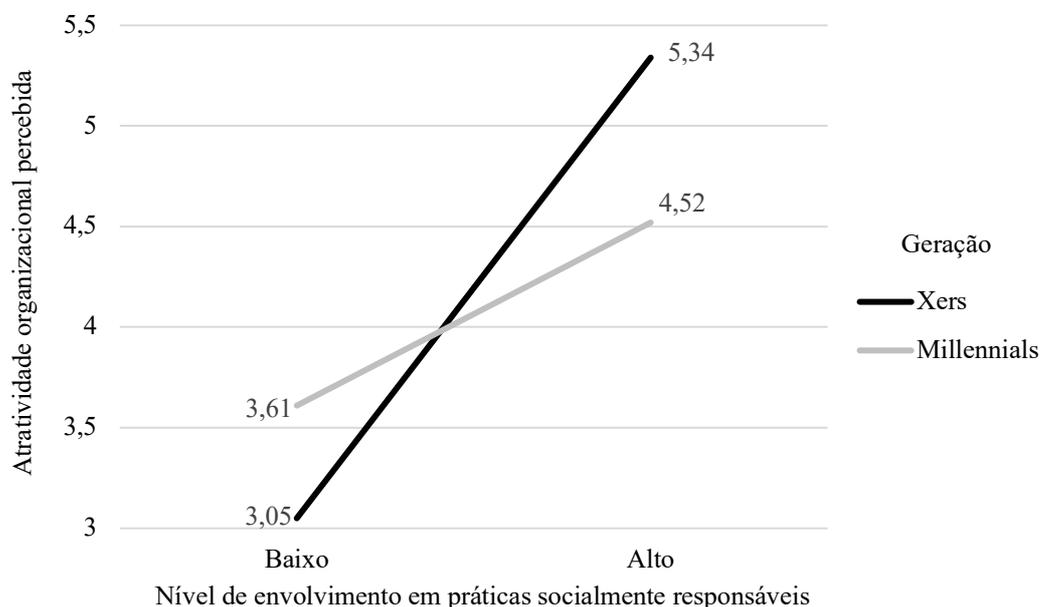
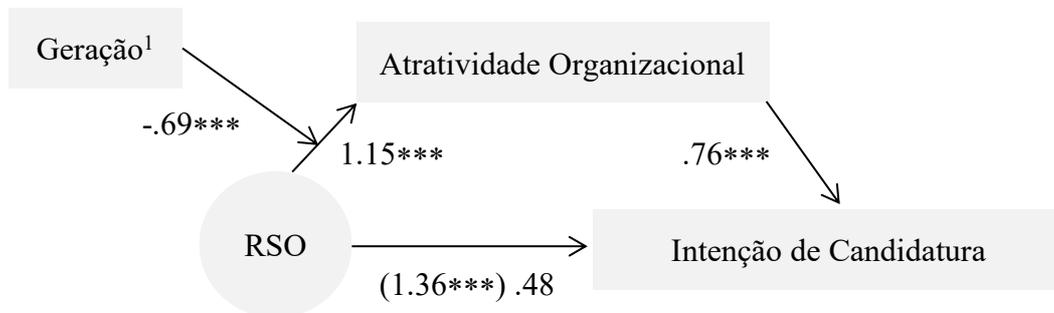


Figura 5.1. Efeito de moderação da geração na relação entre o nível de envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social e a atratividade organizacional

No geral, as hipóteses que sustentaram o modelo conceitual de investigação foram corroboradas, exceto a terceira que fora parcialmente confirmada, pelo que é possível afirmar, ainda que como uma tendência, que a percepção de alto envolvimento das organizações em

práticas socialmente responsáveis impacta positivamente nas intenções comportamentais de candidatura dos potenciais candidatos, sendo este efeito mediado pela AO percebida. No mesmo sentido, atestou-se que a geração modera a relação entre a RSO e a AO (consultar Figura 5.2).



Notas: *** $p < 0,001$; O coeficiente do efeito total está reportado entre parêntesis;
(1) Categoria de referência: *Millennials*

Figura 5.2. Modelo conceitual de investigação

Capítulo VI – Discussão e Conclusão

A relação entre Responsabilidade Social das Organizações, Atratividade Organizacional e a Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego

A dissertação estabeleceu como objetivo basilar compreender a associação, a direção e o impacto da RSO na capacidade de as empresas atraírem potenciais candidatos da atual e futura força laboral, analisando esse efeito quer ao nível das suas crenças (AO), quer ao nível das suas intenções comportamentais (ICOE). Nessa ótica, o racional proposto prevê que quanto mais positivas forem as perceções de envolvimento em comportamentos organizacionais socialmente responsáveis, maior será a AO percebida que, por sua vez estará associada a intenções comportamentais de candidatura mais favoráveis. A investigação decorre da necessidade de disponibilizar às organizações um conhecimento apropriado e pertinente à estratégia de recrutamento, ainda para mais num mundo do trabalho onde o fenómeno da “guerra por talentos” se assume como uma realidade. Não obstante as suas implicações organizacionais e de gestão, procurou-se ainda expandir a literatura sobre o tema que, até então, era escassa.

Em analogia com as investigações empíricas, os resultados salientam que os potenciais candidatos demonstram uma preocupação legítima para com a performance social das entidades corporativas quando as consideram como futuras empregadoras (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Alniacik et al., 2011; Backhaus et al., 2002; Duarte et al., 2014a; Evans & Davis, 2008; Greening & Turban, 2000; Lis, 2012, 2018; Turban & Greening, 1997). Os dados indicam a presença de uma relação positiva entre o nível percebido de envolvimento em matéria de RSO e a ICOE. Ou seja, os participantes apresentam intenções de candidatura superiores e estatisticamente significativas quando consideram um potencial empregador com compromissos claros ao nível do *triple bottom line*. Esta conclusão vai ao encontro das evidências reunidas por Alniacik et al. (2011) e Duarte et al. (2014a, 2014b) que propunham a existência de tal associação. Assim sendo, é possível corroborar a hipótese 1 que previa um efeito positivo dos comportamentos organizacionais socialmente “conscientes” nas intenções de candidatura.

Na mesma lógica, a RSO teve implicações na AO percebida pelos potenciais candidatos, tendo o alto envolvimento em práticas socialmente responsáveis produzido perceções mais positivas da atratividade do que a condição de baixo envolvimento. Deste modo estamos perante um dado muito interessante, na medida em que a AO, enquanto recurso intangível elementar à estratégia de recrutamento, pode atuar como uma fonte de vantagem competitiva

no mercado de trabalho (Lado & Wilson, 1994). Os resultados sugerem, *idem*, que a AO pode constituir-se como fator explicativo do processo que conduz à intenção de candidatura dos potenciais candidatos (e.g., Gomes & Neves, 2011; Saks et al., 1995; Robertson et al., 2005). Neste caso particular, a intenção comportamental em análise foi prevista pelas percepções de RSO, sendo esse efeito mediado pela AO. No geral, é seguro partir do pressuposto que, de acordo com os participantes, as crenças e as intenções comportamentais dos potenciais candidatos podem ser preditas pelo nível de envolvimento e compromisso em matéria de responsabilidade social.

Estes fundamentos encontram-se em conformidade com as conclusões de Duarte et al. (2014b), pois quanto mais positivas forem as percepções de RSO por parte dos potenciais candidatos, maior serão as suas intenções de candidatura; com as evidências de Duarte et al. (2014a), na medida em que quanto melhor percebido o desempenho social, maior será o seu impacto na avaliação da AO; e com as indicações de Gomes e Neves (2011), que determinaram que quanto melhor a AO percebida, maior tenderá a ser a intenção de candidatura. Assim sendo, comunicar o envolvimento em práticas socialmente “conscientes” nos anúncios de emprego e fóruns de empregabilidade, a par de outras informações acerca das características do trabalho e atributos organizacionais (Auger et al., 2013; Bhattacharya et al., 2008) permitirá legitimar a ação das empresas num mercado de trabalho altamente competitivo, bem como o acesso a um conjunto maior de candidatos.

Os resultados podem ser explicados à luz da atenção acrescida dos *media* pelas práticas de gestão sustentáveis que cada vez mais têm sido alvo de escrutínio público e avaliação por parte de *stakeholders* socialmente exigentes. Segundo Zyglidopoulos, Georgiadis, Carroll e Siegel (2012), a atenção dos *media* repercute positivamente na RSO e respetivas consequências, sendo a sua influência maior nos pontos fortes do que nos pontos fracos, pois os fortes além de serem mais versáteis permitem, do ponto de vista estratégico, compreender e gerir mais facilmente as pressões de múltiplas partes interessadas.

A Psicologia Social apresenta igualmente uma lente pela qual se pode reunir conclusões substanciais dos resultados. Na ótica da Teoria dos Sinais, os indivíduos procuram compreender o que sucede à sua volta e na falta de informações precisas e ilimitadas tendem a estabelecer ligações somatórias de vários fragmentos informacionais oriundos da comunicação das práticas de responsabilidade social, numa clara tentativa de formarem uma visão global do que seria trabalhar nessa organização (Barber, 1998). Portanto, a informação alusiva aos comportamentos organizacional socialmente responsáveis pode fornecer um quadro informativo deveras importante para a tomada de decisão dos candidatos quanto ao

potencial empregador, visto que contribui para as representações individuais dos valores, normas e condições laborais (Backhaus et al., 2002; Albinger & Freeman, 2000; Turban & Greening, 1997).

Teoricamente, também se pode concetualizar a importância da AO para a intenção de candidatura através de uma das teorias comportamentais mais conhecidas: a Teoria da Ação Refletida de Fishbein e Ajzen (1975). Os autores postulam que o comportamento efetivo dos potenciais candidatos é precedido das crenças, atitudes e intenções comportamentais. Partindo da premissa de que o melhor preditor da ação é a intenção comportamental e que as crenças e atitudes são agentes de apoio às decisões, podemos afirmar que as informações positivas do envolvimento em responsabilidade social desencadeiam atitudes favoráveis quanto à AO que, consequentemente, conduzem a maiores intenções de candidatura por parte dos potenciais candidatos. São várias as equipas de investigação que demonstraram um vínculo positivo entre a RSO e as intenções comportamentais dos candidatos em relação às organizações (e.g., Duarte et al., 2014b; Turban & Greening, 1997; Greening & Turban, 2000). Em suma, os resultados estão de acordo com as indicações de que a responsabilidade social e a AO representam dois ativos intangíveis que podem atuar como ferramentas de avaliação global das empresas (Backhaus et al., 2002).

O papel moderador da geração: As perceções de Xers e Millennials

Como dimensão pioneira da investigação, foi proposto medir o papel moderador da geração na relação entre a RSO e a AO percebida pelos potenciais candidatos *Xers* e *Millennials*. Nesse sentido, procurou-se contribuir para o domínio da investigação da diversidade geracional no mercado de trabalho, fornecendo algumas características empíricas que acreditamos poderem sustentar uma compreensão mais ampla do fenómeno nas organizações. Embora as evidências reunidas tenham que ser analisadas e tratadas como tendências, ao que tudo indica a geração condiciona efetivamente a relação entre a responsabilidade social e a atratividade. O facto dos potenciais candidatos pertencerem à Geração X e *Millennium* desencadeia uma relação positiva entre o desempenho social das organizações e a AO percebida, pelo que à medida que a perceção de compromisso em matéria de responsabilidade social aumenta, a atratividade também aumenta.

O resultado da moderação assume um sério contributo para a investigação sobre a RSO, uma vez que sugere que os comportamentos socialmente “conscientes” são importantes para a perceção de uma organização enquanto bom local para trabalhar, sobretudo para os potenciais candidatos da Geração X. Tais evidências parecem contrariar os estereótipos socialmente

aceites e popularizados de que a Geração *Millennium* é mais consciente socialmente do que as gerações anteriores.

Estes resultados podem advir da entrada dos potenciais candidatos, tanto *Xers* como *Millennials*, em um mercado de trabalho marcadamente sensibilizado com as práticas e políticas organizacionais de responsabilidade social. A Teoria da Identidade Social ressalva a importância da autoestima para os indivíduos, sendo que esta pode ser afetada pela pertença a um dado grupo. No domínio organizacional, as empresas, enquanto grupo social, podem contribuir para a autoestima dos potenciais candidatos, na medida em que pode ser afetada positivamente pela boa reputação das organizações em matéria de envolvimento em comportamentos socialmente “conscientes”.

Porém, o que se torna interessante de analisar é o facto dos *Xers* darem mais atenção aos compromissos e envolvimento em RSO quando comparados com os *Millennials*. Este é um claro sinal de que todos os potenciais candidatos, sejam eles mais jovens ou mais experientes, dão especial enfoque ao escrutínio e transparência da performance social das organizações quando consideram um potencial empregador.

Implicações teóricas

Tendo como base de sustentação os resultados empíricos reunidos, é possível identificar quatro implicações elementares para a literatura académica. Numa primeira instância, a dissertação expande o campo de estudo da RSO para um nível macro-indivíduo, que até então era negligenciado (Aguinis & Glavas, 2012). Nesse prisma, os dados denotam que as percepções individuais dos potenciais candidatos em matéria de responsabilidade social são importantes na formulação das suas crenças e intenções comportamentais no estágio da atração, conduzindo a melhores percepções de AO e maiores ICOE.

Em segundo, a investigação representa um importante teste aos antecedentes da ICOE, na medida em que identifica como seus preditores a performance social percebida e a AO, sendo este último considerado um mediador chave da intenção comportamental em análise. Os resultados amplificam, assim, o conhecimento dos antecedentes e consequentes da atratividade (e.g., Cable & Judge, 1994; Lievens et al., 2005). Além do mais, expandiu o campo de estudo para as percepções de atuais e potenciais candidatos (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Duarte et al., 2014a), contrariando a tendência de considerar somente estudantes universitários. Embora representem a próxima geração laboral, o mercado de trabalho é diversificado e mutável, pelo que consideramos candidatos em diferentes situações profissionais.

Por fim, a dissertação apresenta uma dimensão vanguardista ao contribuir empiricamente para a compreensão do fenómeno geracional no seio organizacional. O estudo comparativo que opôs as perceções de *Xers* e *Millennials* portugueses ao nível da RSO, AO e intenção de candidatura, abriu uma “caixa de pandora” para que a comunidade científica explore as diferenças intra e inter-geracionais, postulando-as com validade e fiabilidade teórica e metodológica e não com base em estereótipos socialmente aceites ou popularizados.

Implicações práticas para as organizações e gestores

O principal objetivo da dissertação, a par da contribuição empírica, é acrescentar valor à realidade organizacional com ideias passíveis de aplicação aos modelos de negócio e à gestão das suas pessoas.

Primeiramente, as evidências reforçam a premissa proposta por Bhattacharya et al. (2008) de que o desempenho social das organizações pode atuar como uma alavanca de sucesso no recrutamento, nomeadamente na capacidade de atrair potenciais candidatos talentosos. Na ótica dos gestores, o alto compromisso com a RSO parece ser um “bom negócio” que pode maximizar o acesso a um conjunto amplo de candidatos e a eficácia do recrutamento. Posto isto, as organizações e os seus gestores devem comunicar estrategicamente o desempenho social corporativo nos anúncios de emprego e fóruns de empregabilidade, de modo a legitimar a ação do seu modelo de negócio e, conseqüentemente, de forma a tornar-se mais atrativa aos olhos dos múltiplos *stakeholders*, em especial dos potenciais candidatos.

Em segundo, é argumentado que existe um efeito positivo entre a RSO e a intenção de candidatura. Contudo, no mundo organizacional não se pode inferir que responsabilidade social, por si só, aumentará a intenção de candidatura, ou vice-versa. Numa perspetiva global de análise, embora dificilmente se consiga atestar que o desempenho social, isoladamente, conduzirá a uma maior intenção comportamental de candidatura dos potenciais candidatos, uma organização socialmente responsável que investe ao nível da performance económica, social e ambiental é uma organização que se distingue das demais, levando-as a serem mais atrativas aos olhos das partes interessadas. Perante tal conjuntura, é necessário que os gestores partam do princípio que investir em práticas de responsabilidade social pode não levar prontamente a maiores intenções comportamentais por parte dos potenciais candidatos, mas que coadjuva a reunir as características elementares para que as organizações sejam avaliadas como mais atrativas.

Por último, os resultados da investigação ilustram que o fenómeno geracional nas empresas, em particular no recrutamento, é complexo e deve ser alvo de atenção por parte das

organizações e gestores. Pese embora os resultados tenham que ser explorados como tendências, os gestores devem adaptar as suas estratégias de recrutamento e atração em função das Gerações X e Y. Nesse sentido, os gestores devem canalizar esforços para divulgar as práticas socialmente responsáveis nos anúncios de emprego destinados não somente aos mais jovens, como também aos potenciais candidatos *Xers*.

Não obstante a relação positiva entre as características intangíveis da responsabilidade social, atratividade e ICOE, não se pode deixar de chamar à atenção dos gestores e máximos representantes organizacionais que não é suficiente hastear a bandeira estratégica da RSO para que a atratividade e as intenções comportamentais dos potenciais candidatos seja transcendente, pois incrementar ou minorar a atratividade propõe um enquadramento mais amplo de outras características e contextos empresariais.

Limitações e sugestões para investigações futuras

Qualquer investigação académica acarreta fragilidades, pelo que as suas evidências empíricas devem ser interpretadas à luz das suas limitações. Embora a dissertação tenha sido pioneira na sua proposta, todos os padrões discutidos e reunidos de perceções individuais de *Xers* e *Millennials* são tratados como tendências, pelo que futuramente devem ser validados por via de estudos mais amplos.

A conveniência da amostra e respetiva dimensão constitui uma limitação que implica a não representatividade do contexto organizacional. Salvo os esforços para desenvolver uma situação experimental realista (Hughes & Huby, 2004), a generalização dos resultados à realidade do mundo do trabalho deve ser feita com prudência. Além do mais, os efeitos da manipulação foram testados apenas a dois níveis de envolvimento em comportamentos socialmente responsáveis (baixo vs. alto), diferindo somente na informação respeitante às obrigações para com a comunidade e ambiente. As dimensões económica e trabalhadores esteve presente em ambas as condições, sendo reportadas positivamente. À semelhança do estudo de Duarte et al. (2014b), propõe-se que futuras investigações adotem uma abordagem multidimensional do construto, de forma a compreender os diferentes efeitos das demais dimensões da RSO na formação de crenças e intenções comportamentais dos potenciais candidatos. Outra limitação que apesar de elementar pode condicionar a externalidade dos resultados prende-se com o facto de não ter sido controlado o setor de atividade profissional dos participantes nem o respetivo interesse pela área dos aparelhos eletrónicos. Ainda que este seja considerado um setor dinâmico, competitivo e com produtos e serviços utilizados pela

população em geral (Alniacik et al., 2011), diferentes preferências e interesses profissionais podem influenciar a intenção de candidatura, entre eles o setor e área de negócio.

Incessantemente, a investigação deparou-se com a dificuldade em concluir se os potenciais candidatos consumavam as suas intenções de candidatura em ações efetivas. Mesmo que as intenções comportamentais sejam preditoras do comportamento (Highhouse et al., 2003), futuros estudos académicos devem explorar medidas precisas que avaliem as decisões efetivas de candidatura. Paralelamente, a dissertação levanta algumas questões que merecem atenção no futuro, nomeadamente a proposta de uma variável mediadora relevante que contribua para o explicar da relação entre a RSO e as intenções de candidatura dos potenciais candidatos. Nesse sentido, outros construtos intangíveis devem ser considerados, entre eles a employer brand. Tratando-se de um fenómeno relativamente emergente e contemporâneo, acredita-se que a marca de empregador percebida possa explicar as intenções comportamentais dos candidatos num contexto de recrutamento (Gomes & Neves, 2010), pelo que seria interessante explorar o papel mediador desta num modelo de análise que assuma a natureza multidimensional da responsabilidade social e as intenções de candidatura dos potenciais Candidatos.

Estudos futuros podem explorar igualmente modelos de investigação mais complexos que integrem no papel de mediador as perceções de ajustamento pessoa-organização, uma vez que o mesmo se torna importante na tomada de decisão dos candidatos aquando das escolhas de emprego (Cable & Judge, 1996). Por fim, novas equipas de investigação devem unir esforços para contribuir empiricamente para o explicar das utopias geracionais popularizadas no seio empresarial, através de estudos mais rigorosos do ponto de vista metodológico.

Conclusões finais

A presente dissertação procurou expandir a literatura sobre a RSO e a sua direção na formulação de atitudes e intenções de candidatura em potenciais candidatos *Xers* e *Millennials*. Por via de uma mediação moderada concluiu-se que o envolvimento percebido em matéria de responsabilidade social impacta positivamente nas intenções de candidatura, sendo esse efeito significativamente mediado pela AO. No mesmo sentido, verificou-se que a geração modera a relação entre o desempenho social corporativo e a atratividade percebida.

Portanto, a RSO pode constituir uma fonte de vantagem competitiva no recrutamento de novos funcionários num mercado de trabalho global, competitivo e dinâmico. Ao adquirir um conhecimento apropriado mais amplo das políticas e práticas socialmente “conscientes”, as organizações podem englobar estrategicamente considerações sociais e ambientais nas suas

atividades de negócio e parcerias com as partes interessadas tendo em vista a sua legitimação não só na “guerra por talentos”, mas também na “guerra pela sustentabilidade”.

A dissertação conseguiu clarificar e consumir a ideia de que a passagem dos bens tangíveis para os bens intangíveis é uma realidade à qual as organizações não podem fugir. Nesse sentido, concluiu-se que é importante as entidades corporativas reforçarem a sua reputação e atratividade junto dos *stakeholders*, em especial dos potenciais candidatos, mas para tal necessitam de se envolver em áreas que até então eram negligenciadas, destacando-se o envolvimento em práticas e políticas socialmente responsáveis.

Por fim, os potenciais candidatos *Xers*, por comparação com os potenciais candidatos *Millennials*, num contexto de recrutamento e atração tendem a dar especial ênfase aos comportamentos organizacionais socialmente responsáveis quando consideram um potencial empregador como bom local para trabalhar. As descobertas são promissoras, pois desafiam alguns estereótipos negativos associados às gerações no domínio da RSO. Face à multiplicidade de evidências empíricas antagónicas das diferenças geracionais, este estudo adverte para a necessidade de um olhar atento e estratégico sobre as características de cada coorte geracional aquando das decisões de gestão. Uma conclusão nuclear que se pode retirar dos resultados é que não mais são as empresas a ditar as “regras do jogo”, mas sim a dinâmica e competitividade do mercado laboral que, cada vez mais é composto por gerações com exigências e valores distintos. Assim, ou as organizações adaptam-se à realidade atual ou arriscam-se a ser esquecidas naquela que é considerada por muitos uma maratona pela sustentabilidade do talento.

Referências

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology, 16*(2), 219-237.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management, 38*(4), 932-968.
- Alsak, E. O., Ferguson, M. A., & Duman, S. A. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review, 42*(1), 79-81.
- 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' intention. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 18*, 234-245.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20-39.
- Auger, P., Devinney, T., Dowling, G., Eckert, C., & Lin, N. (2013). How much does company's reputation matter in recruiting? *MIT – Sloan Management Review, 54*(3), 78-88.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social responsibility and employer attractiveness. *Business & Society, 41*(3), 292-318.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. California: Sage.
- Barber, A., & Roehling, M. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology, 78*, 845-856.
- 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.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics, 85*, 257-272.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT – Sloan Management Review, 49*, 37-44.
- Bohmann, C., Krumbholz, L., & Zacher, H. (2018). The triple bottom line and organizational attractiveness ratings: The role of pro-environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(5), 912-919.

- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701-1719.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103-118.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspectives. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research and issues. In J. Weber, & D. Wasieleski (Eds.), *Corporate social responsibility* (pp. 39-69). U.K.: Emerald Publishing Co.
- 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 Review*, 12(1), 85-105.
- Catano, V. M., & Hines, H. M. (2016). The Influence of corporate social responsibility, psychological healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), 142-154.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility in Asia: A seven country study of CSR website reporting. *Business & Society*, 44, 415-441.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.

- Comissão Europeia (2001). *Green paper: Promoting a european framework for corporate social responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a three there? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(4), 308-323.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An Analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L. M., Gentry, W. A., Ruderman, M., & Weber, T. J. (2012). Perceptions of authority and leadership: A cross-national, cross-generational investigation. In E. Ng, S. Lyons, & L. Schweitzer (Eds.), *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial's generation* (pp. 281-306). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Manuscrito não publicado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações – Princípios e práticas* (pp. 537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (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. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 12, 22-29.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (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.
- Duarte, A. P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 101-122.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A RSO na perspetiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e perceções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana* (pp. 137-150). Lisboa: Editora Almedina.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 500-507.

- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456-480.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitudes, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fougère, M., & Solitander, N. (2009). Against corporate responsibility: Critical reflections on thinking, practice, content and consequences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 217-227.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Furrer, O., Egri, C., Ralston, D., Danis, W., Reynaud, E. et al. (2010). Attitudes toward corporate social responsibility in Western Europe and in Central and East Europe. *Management International Review*, 50, 379-398.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practices and Research*, 63(1), 39-49.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (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(1), 15-27.
- Glavas, A., & Piderit, S. (2009). How does doing good matters? Effects of corporate citizenship on employees. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98.
- Gomes, D., Duarte, P., & Neves, J. (2009). As orientações internas da responsabilidade social reduzem as intenções de turnover? In J. Santos (Coord.), *Turismo e gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp. 282-288). Faro: FDUALG.
- Gomes, D., & Neves, J. (2010). Employer brand constrains applicants' job seeking behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699.
- Gomes, D., & Neves, J. (2014). Contextos e Processos que explicam a atração de candidatos às organizações: Contributos para compreender o recrutamento de colaboradores. In J. Gomes, & F. Cesário (Eds.), *Investigação em gestão de recursos humanos: Um guia de boas práticas* (pp. 141-178). Lisboa: Escolar Editora.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An Examination of the work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.

- Harris-Boundy, J., & Flatt, S. J. (2010). Cooperative performance of millennials in teams. *Review of Business Research, 10*, 30-46.
- Hatch, N., & Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, 25*(12), 1155-1178.
- Hays, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: An analysis of employers' behavior. *International Journal of Manpower, 26*(5), 421-433.
- Higgins, C., & Debroux, P. (2009). Globalization and CSR in Asia. *Asia Business and Management, 8*, 125-127.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986-1001.
- Hughes, R., & Huby, M. (2004). The Construction and interpretation of vignettes in social research. *Social Work and Social Sciences Review, 11*, 36-51.
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review, 26*(3), 397-414.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Glavas, A. (2017). When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in micro-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights. *Frontiers in Psychology, 8*, 1-14.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal, 75*(2), 383-404.
- Kim, S., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics, 103*, 639-653.
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24*(5), 449-463.
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies, 17*(1), 92-112.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitudes problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*, 265-279.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*, 65-76.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantages: A competency-based perspectives. *Academy of Management Review, 19*, 699-727.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(3), 341-354.
- Leveson, L., & Joiner, T. A. (2014). Exploring corporate social responsibility values of millennial job-seeking students. *Education and Training, 56*(1), 21-34.

- 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 Hoye, 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*(4), 553-572.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, T., Chen, W., & Chiu, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics, 95*(3), 357-372.
- Lindgreen, A., & Córdoba, J. (2010). Editorial: Corporate social responsibility in Latin America. *Journal of Business Ethics, 91*, 167-170.
- 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.
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management, 43*(3), 106-114.
- Lopes, C., Neves, J., & Duarte, A. (2011). Responsabilidade Social e implicação dos trabalhadores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana* (pp. 171-188). Lisboa: Editora Almedina.
- Luce, R. A., Barber, A. E., & Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society, 40*(4), 397-415.
- Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work*. Manuscrito não publicado, Carleton University, Ottawa.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 139-157.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. W., Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International, 17*(4), 333-357.
- Lyons, S. T., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(3), 346-356.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review, 33*(2), 404-424.
- McGlone, T., Spain, J. W., & McGlone, V. (2011). Corporate social responsibility and the millennials. *Journal of Education for Business, 86*, 195-200.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management, 24*(3), 351-389.

- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 315-324.
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business & Psychology, 25*, 225-238.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Ng, E., Lyons, S. T., & Schweitzer, L., (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*, 281-292.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies, 24*(3), 403-441.
- Parmar, B., Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals, 4*(1), 403-445.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*, 79-96.
- Pedersen, E. (2010). Modeling CSR: How managers understand the responsibilities of business toward society. *Journal of Business Ethics, 91*, 155-166.
- 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, C., Conlon, D., & Barber, A. (2004). The dynamics of salary negotiations: Effects on applicants' justice perceptions and recruitment decisions. *International Journal of Conflict Management, 15*, 273-303.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.
- 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.
- Ryan, A. M., & Delaney, T. (2010). Attracting job candidates to organizations. In J. L. Farr, & N. Tippens (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 127-150). New York: Routledge.
- Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review, 30*(6), 843-861.
- Rynes, S. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. In M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 339-444). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Saks, A. M., Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1995). Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions. *Journal of Organizational Behavior, 16*(5), 415-430.

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business and Professional Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Sen, S., & Bhattacharya, C., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationship: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Serban, C. (2013). Social marketing and privately held companies: The impact of corporate social responsibility activities on Romanian consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 19, 81-92.
- Skinner, C., & Mersham, G. (2008). Corporate social responsibility in South Africa: Emerging trends. *Society and Business Review*, 3(3), 239-255.
- 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.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Spence, A. (1973). Job market signalling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Story, J., Castanheira, F., & Harting, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 24-44.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-670.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Turban, D., & Keon, T. (1993). Organizational attractiveness: Demography and turnover in top management groups: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- Turker, D. (2009). How Corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work values. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K. & Freeman, E. C. (2008). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045-1062.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., Bushman, B. J. (2008). Further evidence of an increase in narcissism among college students. *Journal of Personality*, 76(4), 919-927.
- Verčič, A. T., & Čorić D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Waddock, S. (2008). The development of corporate responsibility/corporate citizenship. *Organization Management Journal*, 5, 29-39.
- Waples, C. J., & Brachle, B. J. (2019). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1-11.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do They exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Wood, D., & Jones, R. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Zyglidopoulos, S. C., Georgiadis, A. P., Carroll, C. E., & Siegel, D. S. (2012). Does media attention drive corporate social responsibility? *Journal of Business Research*, 65, 1622-1627.

Anexo A

Cenários de Manipulação (Adaptados de Alniacik et al., 2011)

A ABC Company é uma empresa de referência no setor dos aparelhos eletrónicos (computadores, telemóveis) que tem vindo a conquistar uma posição favorável aos olhos do grande público. Em primeiro lugar, é respeitada pela elevada qualidade dos seus produtos e os consumidores acreditam que tem uma das melhores reputações da indústria. Tal deve-se ao facto de a empresa apresentar uma elevada orientação para o cliente e respeitar os direitos dos consumidores mantendo, por isso, uma posição de liderança no mercado.

A empresa também é conhecida pela sua solidez financeira. Nos últimos anos, tem garantido aos seus acionistas um excelente retorno financeiro e tem provado ser um investimento a longo prazo. Isso ocorre, provavelmente, por causa da elevada qualidade dos gestores de topo. Os Executivos da ABC Company revelam uma visão eficiente e capacidade de liderança, monitorizando de perto as rápidas alterações nos mercados, tomando medidas necessárias de forma imediata. Estão constantemente à procura de novos e promissores campos de investimento garantindo sempre um crescimento sustentável.

Quando questionado sobre as condições de trabalho, o CEO revela serem bastante atrativas, estando a ABC Company empenhada em promover e desenvolver as capacidades dos colaboradores oferecendo, para tal, inúmeras oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Ao nível do sistema de remunerações a empresa atribui prémios aos colaboradores em função daquilo que os mesmos merecem. Estas são algumas das razões, apontadas pelo CEO, para que a satisfação dos colaboradores seja consideravelmente superior à média das empresas que operam no mesmo setor e que a taxa de rotação dos seus profissionais seja reduzida.

Baixo envolvimento em Responsabilidade Social das Organizações

No entanto, a ABC Company é criticada por não adotar práticas responsáveis para com o ambiente e necessidades das comunidades. Foi-nos possível apurar, ainda, que a empresa recusa chamadas provenientes de associações de apoio a causas sociais. A empresa é acusada de ser egoísta e recusa-se a patrocinar projetos sociais. Para agravar, a tecnologia de fabricação é antiga, colocando uma pressão indevida sobre o ambiente, visto que consome recursos excessivos e produz resíduos prejudiciais à poluição. No passado, a ABC Company foi punida com multas avultadas por incumprimento das normas ambientais.

Alto envolvimento em Responsabilidade Social das Organizações

Além disso, a ABC Company é respeitada pelo apoio a diversas causas sociais. De acordo com o CEO, o apoio a projetos de responsabilidade social nunca é sobrevalorizado. Envolve-se de veras na comunidade e em questões humanitárias, apoia causas sociais, como o combate à pobreza, a discriminação, a violação dos direitos humanos, o desenvolvimento do terceiro mundo, entre outras. A empresa colabora exclusivamente com organizações ambientais criando um ambiente de negócio sustentável. Por fim, a ABC Company preocupa-se em melhorar continuamente a sua tecnologia para minimizar o consumo de energia e os resíduos de produção.

Anexo B

Itens de Verificação da Manipulação (Adaptados de Duarte, 2011)

Tendo em conta o que acabou de ler sobre a ABC Company, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A ABC Company...				
Preocupa-se com o bem-estar da sociedade				1 2 3 4 5
Gere os seus colaboradores de forma responsável				1 2 3 4 5
É uma empresa socialmente responsável				1 2 3 4 5

Anexo C

Escala Atratividade Organizacional (Adaptada de Duarte, et al., 2014a)

Imagine que se encontra neste momento à procura de emprego e se cruza com esta notícia sobre a ABC Company.

Tendo ainda em conta o que acabou de ler sobre a empresa, assinale o grau de acordo com as frases abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5					
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente					
A ABC Company...									
É atrativa enquanto local para trabalhar					1	2	3	4	5
É muito atrativa em termos de emprego					1	2	3	4	5
Seria uma boa empresa para trabalhar					1	2	3	4	5

Anexo D

Escala Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego (Adaptada de Roberson et al., 2005 e Highhouse et al., 2003)

Imagine que se encontra neste momento à procura de emprego e se cruza com esta notícia sobre a ABC Company.

Tendo ainda em conta o que acabou de ler sobre a empresa, assinale o grau de acordo com as frases abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Se estivesse à procura de emprego, candidatar-me-ia a uma oferta de emprego à ABC Company				
Se estivesse à procura de emprego, teria uma forte intenção de me candidatar a uma oferta de emprego na ABC Company				
Se estivesse à procura de emprego, aceitaria muito provavelmente uma oferta de trabalho na ABC Company				
A ABC Company seria uma das minhas primeiras escolhas como empregadora				
Estaria disposto/a a fazer um grande esforço para trabalhar na ABC Company				

Anexo E

Escala Work Values (Adaptada de Lyons, 2004)

As afirmações que se seguem estão relacionadas com fatores que as pessoas consideram importantes e usam para tomar decisões sobre os seus trabalhos e carreiras. Os fatores não têm todos igual importância, sendo que diferentes pessoas colocam maior importância em diferentes fatores. Por favor leia cada uma das afirmações e indique o grau de importância que cada fator tem para si quando pensa em aceitar um novo emprego.

	1	2	3	4	5
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Ter benefícios sociais (plano de pensões, seguro saúde, etc.) adequados às suas necessidades pessoais	1	2	3	4	5
Desenvolver um trabalho com impacto significativo na organização	1	2	3	4	5
Ter autoridade para organizar e gerir o trabalho dos outros	1	2	3	4	5
Trabalhar em tarefas e projetos que desafiem as suas capacidades	1	2	3	4	5
Ter um supervisor hierárquico que dê feedback oportuno e construtivo sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5
Trabalhar com colegas gentis e afáveis com quem se pode estabelecer amizade	1	2	3	4	5
Trabalhar num ambiente dinâmico e divertido	1	2	3	4	5
Ter oportunidades para desenvolver e consolidar continuamente novas aprendizagens	1	2	3	4	5
Possuir segurança relativamente ao seu posto de trabalho	1	2	3	4	5
Ter um horário de trabalho que se coadune com a sua vida	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho que considere interessante, entusiasmante e envolvente	1	2	3	4	5
Ter liberdade para escolher a sua metodologia de trabalho e forma de gerir o seu tempo	1	2	3	4	5
Trabalhar num ambiente que permita equilibrar a sua vida profissional com a vida pessoal e responsabilidades familiares	1	2	3	4	5
Ter acesso à informação de que necessita para desempenhar a sua função	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho que permita obter uma remuneração atrativa	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho que possibilite variedade e mudança nas atividades desenvolvidas	1	2	3	4	5
Trabalhar numa organização que reconheça o trabalho bem feito	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho que permita usar as competências que desenvolveu através da escola e da experiência	1	2	3	4	5

Ter a possibilidade de progressão de carreira	1	2	3	4	5
Desenvolver um trabalho que lhe proporcione um sentimento de realização pessoal	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho que propicie muita interação social	1	2	3	4	5
Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais	1	2	3	4	5
Trabalhar para um superior hierárquico atencioso e que dê apoio	1	2	3	4	5
Ter um trabalho que lhe permita ajudar as pessoas	1	2	3	4	5
