INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Relação entre as práticas de responsabilidade social organizacional e atratividade organizacional: fonte de vantagem competitiva no recrutamento da geração Y e Z

Carolina Laranjeira Bravo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:
Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Luís Miguel Simões, Assistente Convidado
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2025

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Relação entre as práticas de responsabilidade social e atratividade organizacional: fonte de vantagem competitiva no recrutamento da geração Y e Z

Carolina Laranjeira Bravo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:
Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Luís Miguel Simões, Assistente Convidado
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2025

Agradecimentos

Prestes a terminar esta fase, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que me inspiram diariamente e que contribuíram para o sucesso da presente dissertação.

Todo este percurso não seria possível sem o apoio dos meus pais, irmão, avós e namorado, a minha base, o meu grande suporte e principal fonte de motivação.

Pais, avós e mano, serão para sempre o meu porto seguro e tenho a certeza de que nada disto seria possível sem vocês, sem o vosso apoio e acima de tudo, sem os valores que me transmitiram desde sempre. Ensinaram-me o significado de esforço, dedicação, resiliência e humildade, valores que levo comigo onde quer que vá e que serão sempre determinantes em qualquer desafio a que me proponha. Mais do que uma inspiração, são a minha força para fazer mais e melhor, e o motivo pelo qual nunca deixarei de acreditar que é possível.

Ao meu namorado, obrigada por estares sempre presente, pelo apoio, pelas palavras de preocupação, pelo carinho e incentivo constante. A tua presença torna todos os momentos mais leves, e sei que sem ti nada teria o mesmo significado.

Às minhas amigas, a vossa amizade será sempre um refúgio. Sei que, independentemente da distância, estão sempre comigo, e nada se compara ao sentimento de conforto e "casa" que me transmitem. Obrigada por, mais uma vez, me fazerem sentir que estão perto.

Por fim, particular nota de agradecimento à Professora Ana Patrícia Duarte e ao Professor Luís Miguel Simões. Em momento algum questionei a minha escolha, apoiaram-me neste ano exigente e transmitiram-me, desde início, a motivação e confiança necessárias ao sucesso desta etapa.

Resumo

Perante o atual mercado de trabalho globalizado e competitivo, uma gestão eficaz das organizações implica um entendimento claro das preferências e expetativas da força laboral, de modo a reforçar a atratividade organizacional. As práticas de responsabilidade social (RSO) assumem-se assim como uma potencial vantagem competitiva, pois influenciam a escolha de local de trabalho pelas gerações, nomeadamente Y (1980 – 1995) e Z (1996 – 2010). Torna-se, deste modo, essencial analisar o efeito da RSO na atratividade organizacional, bem como o impacto nas intenções de candidatura destas gerações. Como tal, a presente investigação adotou uma metodologia de natureza experimental com três condições que permitiram manipular a perceção de RSO. O procedimento de recolha de dados considera uma amostra não probabilística de conveniência de 336 participantes das gerações em estudo.

Os resultados confirmam que a RSO aumenta significativamente a atratividade organizacional, direta e indiretamente, através de uma imagem mais positiva, reforçando-a como sinal de compromisso ético, sustentabilidade e alinhamento de valores. Não surgiram diferenças significativas entre gerações, sugerindo uma convergência de valores, com ambas a valorizar a existência de práticas de RSO. Para as organizações, o presente estudo pode representar um exercício de reflexão sobre a forma como comunicam e aplicam estas práticas, sugerindo que o valor percebido pelos candidatos não depende apenas da geração, mas da autenticidade, coerência e visibilidade das ações promovidas. A RSO afasta-se, assim, de ser apenas uma tendência para se afirmar como um pilar central na gestão de pessoas e na construção de uma proposta de valor diferenciadora.

Palavras-chave: Atratividade organizacional; Responsabilidade social organizacional; Vantagem competitiva; Imagem Organizacional; Gerações Y e Z.

Códigos de classificação JEL: O15- Recursos Humanos, M14- Responsabilidade Social.

Abstract

In today's globalized and competitive job market, effective organizational management requires a clear understanding of the preferences and expectations of the workforce in order to enhance organizational attractiveness. Social responsibility practices are therefore a potential competitive advantage, as they influence the choice of workplace by generations, namely Y (1980–1995) and Z (1996–2010). It is therefore essential to analyze the effect of CSR on organizational attractiveness, as well as its impact on the application intentions of these generations. As such, this research adopted an experimental methodology with three conditions that allowed the manipulation of CSR perception. The data collection procedure considers a non-probabilistic convenience sample of 336 participants from the generations under study.

The results confirm that CSR significantly increases organizational attractiveness, directly and indirectly, through a more positive image, reinforcing it as a sign of ethical commitment, sustainability, and alignment of values. No significant differences emerged between generations, suggesting a convergence of values, with both valuing the existence of CSR practices. For organizations, this study may represent an exercise in reflection on how they communicate and apply these practices, suggesting that the value perceived by candidates depends not only on the generation, but also on the authenticity, consistency, and visibility of the actions promoted. CSR thus moves away from being just a trend to asserting itself as a central pillar in people management and in building a differentiated value proposition.

Keywords: Organizational Attractiveness; Corporate Social Responsibility; Competitive Advantage; Organizational Image; Generations Y and Z.

JEL Classification System: O15- Human Resources, M14- Social Responsibility.

Índice

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 5

2.1. Responsabilidade Social Organizacional 5

2.1.1. Conceito 5

2.1.2. Evolução Histórica 6

2.1.3. Relevância da RSO na conjuntura atual 8

2.2. Influência das práticas de responsabilidade social organizacional na atratividade organizacional 11

2.3. O papel moderador da pertença geracional 15

3. Metodologia 21

3.1. Procedimento 21

3.2. Caracterização da amostra 21

3.3. Instrumento e Medidas 22

4. Resultados 27

4.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis 27

4.2. Teste do Modelo de Investigação 30

5. Discussão e Conclusões 33

5.1. Implicações teóricas e práticas 36

5.2. Limitações e Diretrizes Futuras 38

5.3. Conclusão 40

Referências 43

Anexos 51

Anexo A. Consentimento Informado 51

Anexo B. Debriefing 52

Anexo C. Cenários experimentais 53

Anexo D. Itens de Verificação de Manipulação 55

Anexo E. Escala de Atratividade Organizacional 56
Anexo F. Escala de Imagem Organizacional 57
Anexo G. Escala de Valores do Trabalho 58
Anexo H. Escala de Cidadania Ativa 59
Anexo I. Escala de Identidade Ecológica 60
Anexo J. Escala de Situação Financeira 61

Índice de Figuras

Figura 2.1. Modelo de Investigação..... 20

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Características da Geração Y e Z 19

Quadro 3.1.Distribuição por Cenários 23

Quadro 4.1. Médias, desvio-padrão, correlações e consistências internas 29

Quadro 4.2. Modelo de Mediação Simples 31

Quadro 4.3. Modelo de Mediação Moderada 32

Glossário de Siglas e Acrónimos

AO – Atratividade Organizacional

EB – *Employer Branding*

IO – Imagem Organizacional

ISO – *International Organization for Standardization*

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

RS – Responsabilidade Social

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

OIT – Organização Internacional do Trabalho

1. Introdução

Nas últimas décadas, as empresas têm enfrentado mudanças profundas quanto às suas responsabilidades perante a sociedade. A crescente exigência por parte dos *stakeholders* tem vindo a reforçar a importância da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) como um elemento estratégico, dada a perceção de que, num contexto marcado por desafios sociais, ambientais e éticos, a RSO ultrapassa o domínio da filantropia, assumindo-se como parte integrante da identidade e posicionamento das organizações, refletindo os valores, princípios e as causas a que a organização se associa (Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 2021). Esta é, cada vez mais, uma forma de gestão associada às organizações. "... tornou-se um modelo como uma nova forma de gestão de negócios, onde a empresa preza para que as suas ações sejam economicamente sustentáveis, com atenção às questões sociais e ambientais, reconhecendo o interesse dos diferentes grupos com os quais se relaciona..." (Santos, 2019, p.2). Assim, esta evolução na interpretação da RSO enquanto parte do núcleo organizacional sustenta a pertinência de estudar e aprofundar a influência destas práticas na atratividade organizacional (AO) de acordo, nomeadamente de acordo com a perspetiva das mais recentes gerações, Y e Z, que estão agora ou irão brevemente ingressar no mercado de trabalho. Perante a crescente importância atribuída às práticas de RSO, estas poderão representar formas de comunicação organizacional diferenciadoras que se alinham enquanto resposta a desafios na sociedade atual e se associam a possíveis tópicos de destaque entre as gerações mais jovens, a aprofundar no presente estudo.

A atração de talento tornou-se uma prioridade crítica na gestão de recursos humanos, sobretudo num mercado altamente competitivo e dinâmico. Destaca-se a relevância de investir em AO e aprofundar os fatores que tornam determinada organização desejável, tal como os atributos considerados preponderantes atualmente pelos potenciais candidatos ao escolher uma organização (Jiang & Iles, 2011; Maley et al., 2024; Reis & Braga, 2016). Diretamente relacionado, a imagem organizacional (IO) melhorada afigura-se como um meio para maior atratividade organizacional dado o reforço que pode exercer na impressão geral perante a organização (Duarte et al., 2014).

Aprofundar as tendências atuais, implica considerar as gerações Y (1980 – 1995) e Z (1996 – 2010), que hoje representam uma fatia significativa da força laboral, evidenciam motivações distintas em relação ao trabalho, privilegiando, entre outros aspetos, o propósito organizacional, os valores sociais e a autenticidade das empresas (Bieleń & Kubiczek, 2020). O pressuposto da

sensibilidade destas gerações a questões sociais e ambientais, acaba por torná-las particularmente recetivas às práticas de RSO, transformando este fator num potencial diferenciador em matéria de atratividade organizacional, considerando as suas características.

A geração Y constitui a primeira geração global que acompanhou a evolução e ascensão da *internet* e tecnologia, fortemente marcada por um período de mudança que faz com que tenha particular interesse por desafios, experiências profissionais variadas e carreiras dinâmicas (Brejtkovsky, 2016; Gan & Yusof, 2018). Por sua vez, a geração Z emerge neste contexto globalizado e assim acompanha as tendências mais disruptivas da geração anterior. Revelam particular apetência para as novas tecnologias e facilidade de mudança e adaptação ao contexto, ainda que cautelosos especialmente dada a consciência de diversidade e especialização profissional na sua geração (Bielen & Kubiczek, 2020; Brejtkovsky, 2016; Márquez et al., 2022).

Neste contexto, o estudo das gerações Y e Z no mercado de trabalho assume especial relevância, pois permite compreender de que forma as suas expectativas, competências e valores influenciam a retenção de talento e a construção de culturas empresariais mais alinhadas com as exigências atuais. Tal conhecimento oferece às organizações uma base sólida para desenvolver políticas e estratégias que não apenas atraiam, mas também envolvam e permitam reter estes perfis.

Posto isto, a presente investigação propõe explorar a relação entre as práticas de RSO e a atratividade organizacional, enquanto potencial fonte de vantagem competitiva e meio de distinção no recrutamento das gerações Y e Z. Assume-se, para tal, que a forma como estas práticas são percecionadas pelos candidatos poderá influenciar a sua intenção de candidatura ou de integrarem determinada organização, por representarem e passarem a estar intrinsecamente associadas aos valores organizacionais, permitindo reforçar a identidade e reputação da empresa (Martínez et al., 2014; Porter & Kramer, 2006). Esta assunção está alinhada com a teoria da identidade social que considera o modo como a pertença a um determinado grupo influencia a perceção de autoconceito, de autoestima e as nossas opiniões sobre quem nos rodeia (Tajfel & Turner, 2004) e a teoria da sinalização que argumenta que quando os indivíduos não detêm informação completa sobre uma organização, interpretam qualquer informação recebida enquanto sinais que refletem as práticas organizacionais (Spence, 1973). No contexto das decisões de emprego, esta teoria sugere que os candidatos poderão interpretar o nível de envolvimento da empresa em práticas de RSO como indicador dos seus valores e cultura. Esta relação entre as práticas de RSO e AO é mediada pela imagem organizacional, associada à perceção de um candidato perante determinados aspetos e valores

da organização (Francis et al., 2024). A partir dessa interpretação através da imagem, surgem sentimentos positivos ou negativos, influenciando diretamente a forma como avaliam a organização enquanto local de trabalho. A imagem organizacional, neste sentido, pode atuar como um filtro capaz de reforçar ou atenuar o impacto das práticas de RSO na atratividade percebida pelos candidatos.

Assim, de modo a responder às questões– "De que forma o envolvimento em práticas de responsabilidade social organizacional influencia a atratividade organizacional percebida?"; "A imagem organizacional explica a influência das práticas de responsabilidade social na perceção de atratividade por parte dos candidatos?" e "A pertença geracional (Geração Y vs. Geração Z) modera o efeito das práticas de responsabilidade social organizacional na imagem organizacional e, por sua vez, na atratividade organizacional?", a presente investigação aprofunda os mecanismos que ligam as estratégias de RSO à perceção das empresas se tornarem atrativas para os potenciais candidatos das gerações Y e Z. A representatividade destes candidatos no mercado de trabalho é crescente e os seus valores e expetativas de carreira impactam o modo como as organizações se apresentam enquanto empregadores, tal como a sua ambição de se tornarem cada vez mais desejáveis para estes grupos (Monteiro, 2020).

Para tal, a dissertação integra na sua estrutura uma introdução, o capítulo de revisão de literatura que procura abordar e desenvolver conceitos basilares ao estudo, tais como o conceito de responsabilidade social organizacional, a sua evolução histórica, os princípios a que se associa e a sua relevância na conjuntura atual, e o conceito de atratividade organizacional, estes dois relacionados de seguida. São contextualizadas as gerações Y e Z e abordadas perspetivas teóricas relevantes ao tema em estudo, tais como a teoria da identidade social e a teoria da sinalização. O capítulo seguinte descreve o processo metodológico que suportou a investigação, seguido pelo sustento da investigação a partir da análise de resultados e finalizando com a discussão de resultados e dados estatísticos obtidos, conclusões enquadradas com a revisão de literatura, implicações teóricas e práticas, limitações e estudos futuros.

Considerar estas variáveis em simultâneo, permite uma visão integrada da forma como se relacionam e como poderão influenciar o processo de recrutamento e de decisão das gerações em questão. Ainda que os resultados obtidos não tenham sugerido diferenças significativas entre gerações, o estudo permite comprovar que o envolvimento em práticas de responsabilidade social organizacional contribui de forma significativa para o aumento da atratividade organizacional, de forma direta e ainda através da perceção de uma imagem organizacional positiva. A nível prático, tal sugere a relevância de as empresas investirem em

práticas de RSO e integrarem as mesmas no modo como comunicam e desenham as suas estratégias de atração de talento.

2. Revisão de Literatura

2.1. Responsabilidade Social Organizacional

2.1.1. Conceito

A responsabilidade social organizacional (RSO) é, cada vez mais, um investimento estratégico no seio de uma organização e tem sido alvo de interesse crescente ao longo das décadas (Bhattacharya et al., 2008; Carroll, 1999; Carroll, 2025; Chouaibi & Chouaibi, 2021; Dahlsrud, 2008; Duarte & Neves, 2011; Louro, 2020). Pode representar um contributo considerável para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e para uma economia social de mercado altamente competitiva, com possibilidade de se materializar em impacto económico direto para a empresa (Comissão Europeia, 2011). De outra forma, "à medida que a responsabilidade social organizacional se generaliza, também está a mudar rapidamente. O que antes era uma prática acessória das empresas, está a tornar-se rapidamente um elemento essencial da estratégia empresarial." (Bhattacharya et al., 2008, p. 41).

Este constitui um construto multidimensional amplamente estudado no decorrer das últimas décadas e, como tal, são diversas as definições desenvolvidas. No entanto na presente conceptualização aprofundam-se as definições da Comissão Europeia. A primeira definição, em 2001, define RSO como "um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo." (Comissão Europeia, 2011, p. 4) e, a definição mais recente em 2011, que aprofundou o conceito como "... as ações levadas a cabo pelas empresas para além das suas preocupações legais perante a sociedade e o ambiente." (Comissão Europeia, 2011, p.4).

Este domínio representa uma vasta área de investigação, abordado e conceptualizado por diversos autores que de acordo com a análise de 37 definições, realizada por Dahlsrud (2008), aprofundam o conceito de forma congruente entre si. Considerando a evolução do conceito, RSO passa pela integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações organizacionais, constituindo a relação considerada mais adequada entre as empresas e os seus múltiplos *stakeholders*, com foco na integração de práticas organizacionais cujo benefício surge para além da prossecução de interesses económicos e legais. Trata-se de um conceito encarado cada vez mais enquanto catalisador de abordagens transformadoras que permitam integrar maior sensibilidade aos contextos e estruturas sociais com potencial para simultaneamente antecipar e impulsionar estratégias inovadoras nas empresas (Bauman & Skitka, 2012; Chouaibi & Chouaibi, 2021; Duarte & Neves, 2011; Zhao & Yin, 2024).

As práticas desenvolvidas no âmbito da RSO podem organizar-se em torno de duas dimensões - a dimensão interna e a dimensão externa. A dimensão interna, relacionada com a gestão dos atuais colaboradores e a gestão do impacto da atividade das empresas, abrangendo questões como o investimento no capital humano, na formação, na segurança, e na saúde, por exemplo (Comissão Europeia, 2011; Duarte & Neves, 2011). Por sua vez, a dimensão externa, correspondente a práticas relacionadas com *stakeholders* externos como clientes e a sociedade envolvente, cujos exemplos mais comuns são o voluntariado empresarial, iniciativas ambientais e apoios socioculturais (Duarte & Neves, 2011; Santos, 2019). Para além da dimensão, de acordo com o conceito de *triple bottom line* (Elkington, 1997), as práticas de RSO podem organizar-se de acordo com a área específica, correspondente a três pilares elementares – o social, mais relacionado com as pessoas e atividades correspondentes; o económico, relacionado com o lucro e prosperidade económica e o ambiental, associado às atividades que visam a sua preservação (Duarte & Neves, 2011; Pinheiro & Sarmento, 2003).

2.1.2. Evolução Histórica

A RSO representa, inegavelmente, um tema incontornável na agenda social atual (Zhao & Yin, 2024). No entanto, este é um construto que tem vindo a ser desenvolvido e cuja origem académica remonta à década de 50 do século XX, com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Bussinessman* de Howard Bowen (1953 citado em Carroll, 1999), que associa o conceito "... às obrigações e às ações voluntárias a assumir por parte dos empresários, e foram adaptadas, para além dos objetivos económicos e legais, aos objetivos e aos valores na sociedade" (Jesus et al., 2017, p. 4). A ascensão deste tópico associa-se ao rápido e notório crescimento do poder e influência das empresas na sociedade, cujas ações se julgava afetar a vida dos cidadãos a diversos níveis tais como em termos de influência nos mercados locais e padrões de consumo, a nível social relativamente às condições de trabalho e direitos humanos e ainda perante maior poluição e consequente impacto na saúde pública, originando assim uma reflexão relativa aos fins que devem orientar o exercício da atividade das empresas (Teles, 2020).

As décadas de 60 e 70 marcam a expansão das tentativas de conceptualização de RSO e proliferação do conceito, com diversos autores a abordá-lo e uma maior consciência relativamente à sua relevância (Carroll, 1999).

Um dos principais autores a desenvolver o conceito neste período foi Keith Davis que, na primeira edição do seu livro com Robert Blomstrom – *Business and Its Environment* (1996),

definiu responsabilidade social como "...a obrigação de uma pessoa considerar os efeitos das suas decisões e ações em todo o sistema social. Os empresários aplicam a responsabilidade social quando consideram as necessidades e o interesse de outros que podem ser afetados pelas suas ações. Ao fazê-lo, olham para além dos estreitos interesses económicos e técnicos da sua empresa." (Davis & Blomstrom, 1966 citado em Carroll, 1999, p. 272).

Por sua vez, os anos 80 e o conceito de RSO, em evolução na época, relacionam-se com a crescente consciencialização pública relativa ao papel das empresas na sociedade e a emancipação de questões éticas no seio das organizações (Carroll & Shabana, 2010). Acresce a esta década, o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 2010) que defende a participação dos *stakeholders* como essencial para a implementação adequada de estratégias de RSO (Pinheiro & Sarmento, 2023).

Posteriormente, na sequência da evolução do conceito surge, nos anos 90, a relação entre RSO e outros conceitos relacionados como cidadania empresarial, desempenho social das organizações e ética empresarial e o desenvolvimento de responsabilidade social no seio de organizações internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre outros (Duarte, 2014; Pinheiro & Sarmento, 2023).

O milénio seguinte surge marcado pela disseminação e discussão de tópicos relacionados com RSO, é dado maior destaque a conceitos emergentes como sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, e ainda se verifica uma maior preocupação por parte das empresas e respetivos *stakeholders* em protagonizar iniciativas locais, nacionais e transnacionais de responsabilidade social, contribuindo para a constante evolução do conceito (Pinheiro & Sarmento, 2023). Os desafios atuais são, cada vez mais, encarados como uma importante área de atuação das organizações e associam-se a uma oportunidade para protagonizarem a mudança numa vertente social, relacionando-se posteriormente com a própria reputação e a forma como a sociedade perceciona estas empresas (Teles, 2020). Considerar a implementação de práticas de RSO nas organizações é, atualmente, uma resposta proativa às crescentes expetativas sociais e ambientais, que permite responder a desafios sociais contemporâneos – como as alterações climáticas, inclusão social ou os direitos humanos – e contribuir para a legitimidade das empresas. É, atualmente, uma estratégia de distinção num mercado de trabalho cada vez mais sensível a questões éticas e ambientais, deixando assim de representar apenas uma forma de gestão responsável (Carroll, 2025, Carroll, 2021 & Teles, 2020).

2.1.3. Relevância da RSO na conjuntura atual

A globalização implica desafios relacionados com a qualidade de vida a nível económico, social e ambiental e, através das mudanças inerentes, tem vindo a contribuir negativamente para fatores sociais como a crescente exclusão económico-social, e para o agravamento das questões ambientais (Teles, 2020). Perante estes desafios urgentes que afetam o planeta, em 2015 foram adotados oficialmente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um conjunto de 17 metas globais que visam erradicar a pobreza, reduzir as desigualdades, promover a justiça social e garantir a proteção ambiental até 2030 (United Nations, 2015). Estes objetivos exigem uma resposta conjunta de múltiplos governos, sociedade civil e empresas, que através da RSO assumem um papel fundamental na implementação de práticas éticas e sustentáveis. Através da integração dos ODS nas estratégias empresariais, as organizações contribuem para a mitigação dos impactos negativos da globalização, promovendo o desenvolvimento sustentável e a construção de um futuro mais justo e equilibrado para todas as partes interessadas. Perante isto, existe um maior cuidado quanto ao impacto que os comportamentos e escolhas dos agentes envolvidos podem gerar e consequentemente observa-se uma crescente valorização de comportamentos socialmente responsáveis (Louro, 2020).

A RSO é considerada fonte de vantagem competitiva, e mesmo quando as organizações implementam medidas por motivos externos como, por exemplo, de modo a contribuir para a sua reputação, podem efetivamente alcançar benefícios internos por conseguirem moldar a forma como são perspetivadas pelos próprios *stakeholders*. Neste sentido, um maior desempenho social associa-se a um maior impacto junto de *stakeholders* externos e internos, para além de permitir atrair mais talento, antecipar possíveis desafios e contribuir para uma imagem pública favorável, representando um cenário *win-win* (Louro, 2020; Su & Swanson, 2019). Nesta linha de pensamento, Yassin e Beckmann (2024) demonstram através do seu estudo, que práticas de RSO influenciam positivamente diversos resultados a nível dos colaboradores, nomeadamente orgulho e sentimento de pertença e compromisso organizacional, permitindo validar a ideia de que estas práticas, cujo objetivo normalmente passa por gerar ganhos reputacionais externos, também acabam por se refletir em benefícios internos tangíveis.

Com o decorrer dos anos e evolução do conceito e práticas de RSO, a expetativa e exigências públicas passaram a exigir que as empresas se comprometam com práticas socialmente responsáveis e que desenvolvam os seus negócios de forma ética, através da procura e identificação com objetivos sociais, além de ambições económicas (Forte, 2013). Esta

mudança reflete a crescente consciencialização acerca do impacto das atividades empresariais no meio ambiente, nas comunidades e no bem-estar geral, o que pressiona as organizações a adotarem posturas mais transparentes, inclusivas e sustentáveis. Além disso, a responsabilidade social tornou-se um fator crítico para a construção de confiança e legitimidade junto dos *stakeholders*, influenciando positivamente a reputação organizacional e contribuindo para a criação de valor partilhado (Louro, 2020). Assim, as práticas de RSO já não são apenas uma resposta a expectativas externas, mas um elemento estratégico essencial para o desenvolvimento sustentável das empresas e da sociedade que reforçam o compromisso da organização com os seus clientes, colaboradores e a sociedade (Louro, 2020; Pfajfar et al., 2022).

2.2. Atratividade Organizacional

Atualmente, dada a elevada competitividade e rotatividade no mercado de trabalho, revela-se essencial para as empresas atrair e reter talento que permita a sua sobrevivência e sucesso organizacional. Atrair os melhores tornou-se um desafio e as organizações competem não só pelos produtos e serviços que oferecem como pela sua imagem enquanto empregador e o quão atrativas revelam ser (Alniacik & Alniacik, 2012; Cable & Turban, 2003; Louro, 2020; Santos, 2022).

Smith (2001) define atratividade organizacional como "... uma atitude ou um afeto positivo geral em relação a uma organização, no sentido de ver a organização como uma entidade desejável com a qual se pode iniciar uma relação." (p. 221), sendo assim um conceito significativamente associado à perceção individual construída com base nas próprias necessidades, interesses, valores e expetativas e simultaneamente resultante de um conjunto de fatores objetivos como a reputação, condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento (Reis & Braga, 2016).

A atratividade revela-se quando os potenciais colaboradores procuram especificamente uma oportunidade de integrar os processos de recrutamento e seleção de determinada organização e pode ser encarada de acordo com duas perspetivas, a perspetiva externa correspondente à atratividade de acordo com o modo como potenciais colaboradores percecionam uma organização enquanto um bom local para trabalhar, e a perspetiva interna associada ao modo como a organização é perspetivada de acordo com os seus colaboradores atuais (Andrade, 2018; Jiang & Iles, 2011; Reis & Braga, 2016).

Apesar da operacionalização de atratividade organizacional de acordo com atributos diferenciadores que representam os fatores privilegiados pelos potenciais candidatos ao

escolher uma organização, e tendo por base a ideia de que estes podem variar de acordo com expetativas e necessidades individuais (Cable & Turban, 2001; Reis & Braga, 2016), os atributos privilegiados não são unânimes e representam um tópico aprofundado por diferentes autores, que desenvolveram propostas distintas. Por exemplo, Lievens e Highhouse (2003) desenvolveram o *instrumental – symbolic framework,* na área de *marketing* e passível de aplicar à gestão de recursos humanos*,* que distingue os atributos instrumentais dos atributos simbólicos, os primeiros relacionados com as características físicas, tangíveis e objetivas que captam interesse numa organização, visto relacionarem-se com uma análise custo-benefício. Por sua vez, os atributos simbólicos associados às perceções intangíveis relacionadas com a necessidade de o indivíduo preservar a sua identidade, valores, personalidade e crenças, contribuindo para a sua autoestima. De forma concreta, em termos de atratividade organizacional, os atributos instrumentais associam-se a fatores como a segurança no emprego, remuneração, oportunidades de carreira, entre outros, enquanto os simbólicos se relacionam com características da organização em si como a reputação, prestígio e inovação, que permitem antecipar um *fit* pessoa – organização, sendo estes elementos aqueles que podem determinar maior ou menor perceção de atratividade organizacional (Hoppe, 2018; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007; Reis & Braga, 2016; Van Hoye & Saks, 2011).

Por sua vez, Berthon et al., (2005) desenvolveram e validaram a *Employer Attractiveness Scale* com o objetivo de operacionalizar e identificar dimensões de atratividade organizacional, através de uma abordagem tanto dedutiva como indutiva, com base em três dimensões da atratividade previamente propostas por Ambler e Barrow (1996) – funcional, psicológica e económica, adicionando posteriormente duas dimensões. Assim, a escala proposta agrega cinco dimensões que permitem avaliar fatores de atratividade – (1) *Interest Value* - um emprego estimulante, com práticas, serviços, produtos e ambiente inovadores; (2) *Social Value* – um ambiente de trabalho positivo, com relações pessoas e interpessoais favoráveis; (3) *Economic Value* – salário acima da média, pacote de benefícios atrativos e segurança no emprego; (4) *Development Value* – reconhecimento, valorização pessoal e desenvolvimento de competências; (5) *Application Value* – oportunidade de aplicar conhecimento e transmiti-lo a terceiros, numa organização orientada para o serviço ao cliente e para com a sociedade (Andrade, 2018; Berthon *et al*., 2005; Nguyen & Nguyen, 2021; Reis & Braga, 2016).

2.3. Influência das práticas de responsabilidade social organizacional na atratividade organizacional

As práticas de responsabilidade social organizacional revelam-se, atualmente, como uma expetativa do público em geral e são utilizadas pelas empresas de forma estratégica representando muito mais que um custo, por permitirem gerar oportunidades, vantagem competitiva e por facilitarem a promoção da marca e atração de novos *stakeholders*, ao passarem a estar associadas aos valores e pilares organizacionais (Martínez et al., 2014; Narayanan, 2022; Porter & Kramer, 2006; Rupp et al., 2006).

O mercado de trabalho é cada vez mais exigente e a incessante procura por talento (capital humano) gerou uma competição crescente entre as empresas no sentido de atrair e reter os melhores talentos, alinhando a estratégia organizacional às tendências e interesses atuais. Os fatores económicos deixaram de ser a única valência no momento de escolha do local de trabalho e, neste sentido, destaca-se a necessidade de compreensão dos preditores de atratividade organizacionais atuais, onde o envolvimento em práticas de RSO se afigura como uma conclusão amplamente estudada e partilhada (Narayanan, 2022).

Um dos primeiros estudos desenvolvidos neste âmbito foi conduzido por Turban e Greening (1997), em que os autores demonstraram que as organizações que investem em práticas socialmente responsáveis são percecionadas como mais atrativas pelos potenciais candidatos, dado que estas práticas funcionam como sinais positivos que refletem valores éticos e compromissos sociais além dos tradicionais benefícios tangíveis, remetendo assim para duas teorias relevantes ao tema e que permitem aprofundar a relação RSO – IO – AO, a teoria da identidade social e a teoria da sinalização (Greening & Turban, 2000; Preto, 2016; Rupp et al., 2006; Tajfel & Turner, 2004; Turban & Greening, 1997).

A teoria da identidade social, inicialmente abordada por Tajfel e Turner (1970), considera o modo como a pertença a um determinado grupo influencia a perceção de autoconceito, de autoestima e as nossas opiniões sobre quem nos rodeia. Baseia-se essencialmente em processos de auto-categorização sustentados pela pertença a determinado grupo ou categoria social, representam exemplos comuns o género, idade, religião, entre outros (Tajfel & Turner, 2004; Ashforth & Mael, 1989; Van Dick, 2004).

Tendo como premissa que "um empregador pode ser uma importante fonte de identidade para os indivíduos." (Story et al., 2016, p. 489), as empresas que se distingam pela sua *performance* social podem tornar-se mais atrativas, uma vez que integrar uma empresa

socialmente responsável representa um atributo social positivo, e a possível pertença a este grupo contribui para uma melhor autoestima e autoconceito. A identidade social de um indivíduo é reforçada quando o grupo que integra se distingue favoravelmente perante grupos comparáveis e, neste caso, a distinção de determinada empresa através de práticas de RSO permite aos indivíduos julgar positivamente a sua reputação e constituírem potenciais candidatos dado o sentimento de reforço do sistema de valores (Paruzel et al., 2020; Lis, 2018; Santos, 2019; Story et al., 2016).

Perante esta relação, as empresas dedicam-se a procurar o melhor *fit* possível entre as suas identidades e a dos que as representam, com o objetivo de atrair potenciais candidatos e reter os atuais colaboradores, tópico em que se destacam comportamentos socialmente responsáveis (Lis, 2018). Ainda que as práticas de responsabilidade social se pareçam alinhar com as preferências atuais, importa mencionar que o valor atribuído por cada coorte geracional em relação a estes comportamentos pode variar e afetar as intenções comportamentais dos candidatos (Santos, 2019).

Por sua vez, a teoria da sinalização constitui uma abordagem igualmente pertinente para compreender como a responsabilidade social organizacional (RSO) pode influenciar a atratividade organizacional (Greening & Turban, 2000). Esta teoria sustenta que, quando os potenciais candidatos não possuem informação completa sobre uma organização, interpretam os elementos de informação disponíveis como sinais que refletem as condições de trabalho e as práticas internas. Nesse sentido, a presença de práticas de RSO pode atuar como um sinal valioso, transmitindo indicadores normativos, valores organizacionais e características sociais que evidenciam a preocupação da empresa com a sociedade, o meio ambiente e os colaboradores (Backhaus et al., 2002; Connelly et al., 2011; Duarte et al., 2014; Jones et al., 2014, 2016; Story et al., 2016).

Tais sinais assumem particular relevância no contexto atual, em que a força de trabalho valoriza cada vez mais o alinhamento entre o cargo que assume e os seus valores pessoais, procura atribuir significado e propósito às funções desempenhadas e destaca a possibilidade de autoexpressão e a oportunidade de contribuir para um objetivo maior (Story et al., 2016). Assim, segundo a teoria da sinalização, as práticas de RSO quer de natureza interna, pelo impacto positivo que geram na motivação e no envolvimento dos colaboradores, quer de natureza externa, pela influência que exercem sobre a perceção de reputação, credibilidade e legitimidade organizacional junto de potenciais candidatos, funcionam como sinais consistentes de valores organizacionais positivos. Estes sinais reduzem a incerteza associada ao processo de escolha de empregador enquanto, simultaneamente, reforçam a perceção de identificação e

compatibilidade com os valores e objetivos pessoais, elementos determinantes na formação de perceção de maior atratividade organizacional (Backhaus et al., 2002; Connelly et al., 2011; Jones et al., 2016).

Assim, a teoria da identidade social e a teoria da sinalização afiguram-se como os principais modelos teóricos que permitem explicar a relação entre práticas de RSO e a AO de uma organização (Yassin & Beckmann, 2024). Estas práticas, apontadas como uma ferramenta utilizada para criar uma imagem positiva da organização, têm um papel central na forma como os indivíduos percecionam a reputação organizacional, especialmente em fases iniciais de contacto, onde não existe uma experiência direta com a empresa (Rosa et al., 2024; Story et al., 2016). De acordo com Rosa et al., (2024, os indivíduos recorrem a elementos subjetivos partilhados para avaliar uma empresa, como a imagem e a reputação, mas aprofundam depois essa perceção ao analisarem a consistência entre os discursos formais e os comportamentos reais da organização, por exemplo no que concerne a práticas de RSO. Esta coerência percebida é fundamental para reforçar a relação entre reputação percebida e atratividade.

No caso particular de RSO, valorizado especialmente por gerações mais jovens, os potenciais candidatos e colaboradores tendem a associar práticas autênticas a valores organizacionais sólidos como ética, sustentabilidade e bem estar, tal como aprofunda a teoria da sinalização (Rosa et al., 2024). Deste modo, a perceção de práticas de RSO genuína aumenta a intenção de candidatura e a identificação dos potenciais candidatos com a organização, consolidando a AO como uma consequência direta das estratégias de RSO (Rosa et al., 2024), tendo esta relação descrita entre RSO - AO sido comprovada em diversos estudos no decorrer dos últimos anos (Jones et al., 2016; Pfister, 2020; Rosa et al., 2024; Seara et al., 2023).

Tendo em conta o acima mencionado, apresenta-se a seguinte hipótese:

H_1 – Os níveis de envolvimento em práticas de responsabilidade social organizacional influenciam positivamente a atratividade organizacional, sendo esta maior quando os níveis de envolvimento são altos.

Desde então, pressupondo a existência desta relação entre as práticas de RSO e AO, diversos estudos aprofundaram este tema, analisando não apenas as diferentes dimensões de RSO, mas também os possíveis fatores que possam mediar esta relação como é o caso da imagem organizacional.

A relação entre as práticas de RSO e AO, mediada pela IO traduz-se nas práticas de RSO a serem frequentemente associadas a uma melhoria da perceção pública da organização,

moldando assim a imagem organizacional e associando-se a uma análise global positiva por parte dos *stakeholders*.

O conceito de imagem organizacional pode ser entendido como a perceção global e subjetiva construída acerca de uma empresa, resultante de experiências, crenças, sentimentos e opiniões (Yang & Zhu, 2021). Trata-se, portanto, de uma representação formada a partir de interações entre a organização e os seus diversos *stakeholders* e através de ações que permitam refletir o modo como a organização se pretende pautar do ponto de vista do mercado e da sociedade. Diversos estudos têm demonstrado que este tipo de ações que moldam a IO incluem práticas de RSO que, ao promover compromisso ético e responsabilidade influenciam positivamente a perceção sobre determinada organização (Alamgir & Uddin, 2017; Leiva et al., 2016; Yang & Zhu, 2021).

A importância de perceção de IO não se limita apenas ao mercado e aos *stakeholders* internos, considerando significativamente a perceção externa e, principalmente, os candidatos a emprego. Mattila (2009) salienta que as práticas de responsabilidade social são muitas vezes percecionadas como direcionadas sobretudo para o público externo, sentido que o seu impacto interno é secundário o que, por sua vez, pode afetar a autenticidade da IO internamente.

Esta valorização maioritariamente externa estudada por Mattila (2009) pode, paradoxalmente, constituir um trunfo estratégico para as organizações. Ao projetar uma imagem positiva e socialmente responsável junto da sociedade, as empresas reforçam a sua atratividade não apenas perante consumidores e investidores, mas também perante potenciais candidatos a emprego, que tendem a valorizar organizações alinhadas com preocupações sociais e ambientais

Assim, a relação entre RSO e IO é uma realidade que pode contribuir a favor ou não da organização perante diversos *stakeholders.* As práticas de RSO, na atualidade, ao estarem associadas a valores de ética, cidadania ativa e compromisso social projetam a imagem de uma organização que adote estas práticas para além do desempenho económico, reforçando a legitimidade no mercado e sociedade (Alamgir & Uddin, 2017; Yang & Zhu, 2021).

Esta perceção formada pelos candidatos acerca de determinada organização, representando também a perceção de atratividade organizacional, é fundamental para o sucesso do recrutamento de novos colaboradores (Gomes & Neves, 2011). Vários estudos comprovam esta relação e identificam o conceito de imagem organizacional como um fator importante para o sucesso do processo de recrutamento, a par de demonstrarem que organizações com imagem organizacional positiva tendem a ser mais atrativas para potenciais candidatos e que essa

imagem está positivamente relacionada com a intenção de manter contacto com a empresa (Gomes & Neves, 2011; Tsai & Yang, 2010).

Tal como demonstrado por Davies et al., (2024), as dimensões simbólicas e instrumentais da imagem – como sinceridade, inovação, prestígio e remuneração – influenciam significativamente a perceção que os candidatos constroem acerca das organizações e, consequentemente, a sua intenção de candidatura. Neste sentido, a IO atua como um mediador central na forma como potenciais colaboradores avaliam oportunidades de emprego, reforçando que organizações capazes de projetar uma imagem positiva e diferenciada têm maiores probabilidades de captar e reter talentos dada a consolidação da AO (Gomes & Neves, 2011; Tsai & Yang, 2010).

Por sua vez, Story et al., (2016), demonstram que perceções de práticas de RSO externas não afetam diretamente a atratividade organizacional, mas contribuem para a construção da reputação e imagem da empresa, que por sua vez influenciam a perceção de atratividade junto dos candidatos. Já as práticas de RSO internas, direcionadas aos colaboradores, funcionam como sinais claros de preocupação com o bem-estar no local de trabalho, o que reforça diretamente a atratividade. Assim, depreende-se que a IO medeie a relação entre práticas de RSO e AO, dado que a IO surge como o elo de ligação que transforma práticas de RSO em sinais interpretados pelos candidatos sobre a credibilidade, autenticidade e valores da organização, os quais são determinantes para consolidar a AO (Story et al., 2016; Gomes & Neves, 2011).

Na sequência das evidências até então aprofundadas, postula-se a seguinte hipótese:

H_2 – A imagem organizacional medeia o efeito entre as práticas de responsabilidade social organizacional e a atratividade organizacional.

2.4. O papel moderador da pertença geracional

A perceção de atratividade organizacional e o modo de perspetivar as práticas de responsabilidade social organizacional integradas pelas empresas poderá variar entre gerações, dada a diferença de valores, normas e expetativas e, como tal, importa aprofundar este conceito e, neste estudo específico, as gerações Y e Z de forma concreta.

A perspetiva geracional posiciona os indivíduos em configurações estruturais de acordo com natureza económica, social, cultural e política, considerando os processos de mudanças inerentes a períodos temporais semelhantes (Ferreira, 2018). Um dos autores mais reconhecidos

neste campo é Karl Mannheim (1952) que desenvolveu o conceito de geração, definida enquanto "um grupo de indivíduos nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural que vivem experiências formativas semelhantes e, consequentemente, desenvolvem pontos comuns que os unem." (Mannheim, 1952, citado por Aziz et al., 2018, p. 348), argumentando que as experiências compartilhadas por um grupo de pessoas nascidas num mesmo período, a denominada coorte geracional, influenciam as suas perspetivas e comportamento (Gomes, 2022).

A entrada das gerações mais recentes no mercado de trabalho constitui um desafio atual em termos da gestão de recursos humanos que implica, por parte das organizações, um entendimento claro daquelas que são as preferências e motivações desta força laboral, particularmente em termos de recrutamento e atratividade organizacional (Santos, 2019). Historicamente, é a primeira vez que quatro gerações distintas (Baby Boomers nascidos entre 1946 - 1961, Geração X correspondente ao intervalo temporal 1962 - 1979, Geração Y como os indivíduos nascidos entre 1980 - 1995 e Geração Z entre 1996 - 2010) integram simultaneamente o mercado de trabalho, contribuindo para a sua diversidade e complexidade (Aziz et al., 2018; Bejtkovský, 2016; Meriac et al., 2010; Santos, 2019). Neste sentido, o interesse no tema tem sido crescente, essencialmente devido às suposições de que as diferentes gerações variam significativamente nos seus objetivos, expetativas e valores (Cennamo & Gardner, 2008). Diversos autores desenvolveram estudos detalhados sobre o modo como as experiências de vida compartilhadas entre diferentes coortes geracionais impactaram a sua perspetiva perante o trabalho (Cennamo & Gardner, 2008; Dries et al., 2008; Meriac et al., 2010). As conclusões destes estudos, ainda que sem consenso absoluto, associam determinadas características e perspetivas a cada geração, por exemplo, a geração baby-boomer nascida no período pós guerra marcado por maior otimismo, tende a valorizar reconhecimento e esforça-se particularmente na vertente profissional como forma de compromisso para com a organização, enquanto a geração X associada a um período de mudanças rápidas é encarada de forma menos positiva e ligeiramente egoísta, dado o foco na própria carreira e a nível pessoal (Cennamo & Gardner, 2008).

No entanto, este encontra-se longe de ser um tópico consensual. Para a presente dissertação, considerar-se-ão as gerações Y e Z em contextos de recrutamento e intenções de candidatura ao nível da ligação entre RSO e atratividade organizacional de uma organização, salientando que estas duas gerações têm em comum a era da globalização, como um fenómeno que contribui para uniformizar e atenuar as diferenças geográficas e culturais que possam persistir, permitindo maior partilha de experiências e semelhanças crescentes (Gomes, 2022). É essencial

aprofundar as características e fatores que cada geração valoriza, bem como as divergências entre as coortes, de modo a compreender e aprofundar o tema em estudo (Quadro 2.1.). Não obstante, importa reconhecer que a investigação nesta área apresenta limitações, já que a definição exata das gerações não é consensual e os estudos empíricos nem sempre convergem nos seus resultados. Assim, mais do que definir características, a análise centra-se em identificar tendências e padrões.

Abordar as gerações implica a sua contextualização temporal, consciente de que persiste um significativo debate relativo aos intervalos de cada uma, pelo que se consideram as datas que apresentam maior consenso entre autores. Assim, delimita-se a geração Y entre os anos 1980 – 1995 (Bejtkovský, 2016), e o intervalo temporal 1996 – 2010 para a geração Z (Brejtkovský, 2016).

A geração Y constitui a primeira geração global, fortemente marcada pela presença da tecnologia e a ascensão da *internet* (Brejtkovský, 2016; Gan & Yusof, 2018; Gursoy et al., 2013; Schullery, 2013). Tende a ser caracterizada, no mundo laboral, enquanto otimista, ambiciosa, aventureira, numa procura incessante por carreiras dinâmicas com experiências profissionais variadas, e bastante sociáveis no ambiente de trabalho. Preferencialmente, privilegiam uma comunicação aberta, um ambiente de trabalho positivo, valorizam flexibilidade e procuram desafios, demonstrando estar confortáveis com as mudanças e conscientes da importância de equilibrar a esfera profissional com a esfera pessoal (Bejtkovský, 2018; Cogin, 2012; Santos, 2019; Catano & Hines, 2015).

Em termos de desempenho social das organizações que integram, os indivíduos da geração Y ingressaram o mercado de trabalho num período em que a sensibilidade e escrutínio das práticas de RSO aumentaram, moldando inevitavelmente a sua perspetiva perante os valores e práticas de uma organização (Duffy & Watts, 2020). De acordo com o estudo *Millennial Employee Engagement Study* da *Cone Communications* (2016) aplicado em Boston, 76% dos inquiridos consideram os compromissos sociais e ambientais de uma empresa no momento de escolha do local de trabalho, pressupondo a ideia corroborada por diversos autores que defendem que os denominados *Millennials,* outra denominação possível para a geração Y, se sentem mais atraídos por empresas que incluem, nas suas agendas, temas de responsabilidade social organizacional e em que sentem que conseguem ter um impacto positivo na sociedade através do desempenho das suas funções, sendo perspetivados como a primeira geração socialmente ativa desde os anos 60 (Catano & Hines, 2016; Klimkiewicz & Oltra, 2017; Smola & Sutton, 2002). Apesar disto, nem todas as evidências empíricas contribuem neste sentido, o estudo de Twenge et al., (2010) comprova algum interesse por parte da geração Y perante

práticas de RSO, no entanto não registam diferenças significativas quando comparado com as gerações anteriores, destacando fatores como os benefícios tangíveis e condições salariais como mais relevantes.

A par da geração Y, a geração Z revela-se muito associada às novas tecnologias e a uma presença assídua na *internet* (Brejtkovsky, 2016; Márquez et al., 2022). São caracterizados como ambiciosos, confiantes e criativos, sendo constantemente motivados pela oportunidade de adquirir novas competências, demonstrando facilidade em mudar de contexto caso não estejam satisfeitos, à semelhança da geração Y, mas de forma mais radical. Em termos laborais, procuram bons salários, condições atrativas, integrar uma boa equipa e desenvolverem um trabalho que sirva um propósito (Márquez et al., 2022; Bieleń & Kubiczek, 2020; Ozkan & Solmaz, 2015). Por sua vez, contrariamente à geração Y, que é mais otimista, a geração Z é mais realista e cautelosa, consciente da diversidade existente na sua geração, dos desafios inerentes e motivada a quebrar barreiras neste sentido (Bieleń & Kubiczek, 2020).

Parte significativa da geração Z já se encontra integrada no mercado de trabalho e/ou a iniciar o seu percurso no mundo laboral e, apesar das adversidades no processo como, por exemplo, a pandemia COVID-19, esta geração tem planos laborais delineados e expetativas elevadas perante o emprego. Mantêm preferências semelhantes à geração anterior em termos de equilíbrio entre a esfera pessoal e a esfera profissional, e ainda quanto à relevância atribuída à flexibilidade laboral, procurando essencialmente contribuir para a empresa e impactar os seus resultados (Márquez et al., 2022). Acompanhar as preferências da geração Z no local de trabalho parece também relacionar-se com seguir as últimas tendências tecnológicas, criar oportunidades de estágio e aprendizagem constante, e protagonizar atividades de responsabilidade social (Márquez et al., 2022; Narayanan, 2022). O fator desempenho social, no caso da geração Z, embora ainda existam menos evidências empíricas, observa-se uma tendência clara que aponta para a sua maior sensibilidade face a questões ambientais e sociais, em comparação com gerações anteriores. Tal pode ser explicado pela sua presença constante no espaço digital, onde são diariamente expostos a discursos que enfatizam a urgência da sustentabilidade e da responsabilidade social. Consequentemente, estes jovens tendem a procurar oportunidades profissionais que não só lhes proporcionem desenvolvimento individual, mas que também lhes permitam alinhar-se com um propósito coletivo, contribuindo ativamente para causas ambientais e comunitárias cada vez mais debatidas e valorizadas na atualidade (Bieleń & Kubiczek, 2020; Narayanan, 2022; Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014).

Quadro 2.1. Características da Geração Y e Z

Geração Y (1980 - 1995)	Geração Z (1996 - 2010)
Primeira geração global, ascensão da *internet* e tecnologia, acompanhou a evolução;	Muito conectada pelas novas tecnologias e presença assídua na *internet*;
Geração otimista, ambiciosa e motivada por carreiras dinâmicas;	Geração ambiciosa e confiante, mas mais realista e cautelosa. Consciente da diversidade e desafios da inerentes à geração;
Conforto na mudança, procuram desafios e valorizam flexibilidade e ambiente positivo;	Facilidade em mudar caso não estejam satisfeitos, de forma mais radical que a geração anterior;
Revelam sentir-se mais atraídos por empresas que incluem temas de RSO nas suas agendas;	Procuram bons salários, condições atrativas e um trabalho com propósito, que acompanhe tendências;
Evidências não revelam diferenças significativas em temas de RSO, perante as gerações anteriores.	RSO como um fator ainda mais consolidado e valorizado que na geração anterior.

Fonte: Elaboração Própria

De um modo geral, não existe consenso absoluto relativamente aos fatores que cada geração valoriza em termos de mercado de trabalho, e a contextualização temporal de cada uma não deve ser suficiente para as categorizar. Como tal, propõem-se a seguinte hipótese para o presente estudo:

H_3 – O efeito do envolvimento em práticas de responsabilidade social organizacional na imagem organizacional é moderado pela pertença geracional, sendo a geração Z aquela que atribui um valor superior.

H_4 – O efeito das práticas de responsabilidade social organizacional na atratividade organizacional, por via da imagem organizacional, é moderado pela pertença geracional com os indivíduos da geração Z a atribuírem maior valor.

Tendo em consideração as hipóteses estruturadas no decorrer da revisão de literatura, o modelo de investigação foi desenvolvido conforme na Figura 2.1.

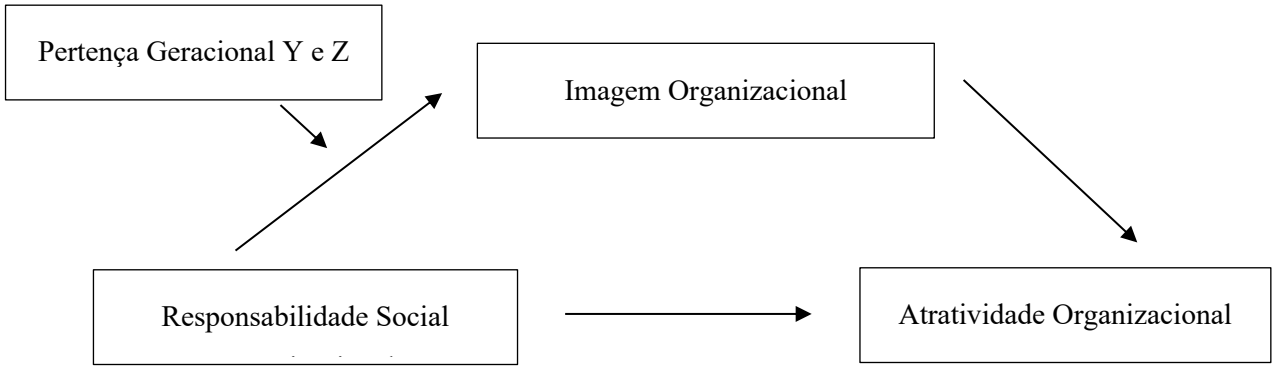


Figura 2.1. Modelo de Investigação

3. Metodologia

3.1. Procedimento

A presente investigação, de natureza quantitativa e experimental, operacionalizou um questionário *online* disponibilizado através da plataforma *Qualtrics Survey Software* e divulgado através de canais digitais de comunicação, tais como o *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*, *Messenger* e *WhatsApp*. Relativamente ao procedimento de recolha de dados, trata-se de uma amostra não probabilística de conveniência dados os critérios de seleção aplicados, em que o participante necessitava de ter nascido entre os anos 1980 - 2010, inclusive, integrando assim a geração Y (1980 – 1995) ou a geração Z (1996 – 2010), e amostra de conveniência face à promoção numa rede de contactos próxima e informal.

Este instrumento de recolha de dados implicou a tradução, pela equipa de investigação, de dois cenários experimentais desenvolvidos por Story et al., (2016), aplicados de forma a manipular a perceção de RSO. Mais especificamente, um cenário sem informação relativa a práticas de RSO, focado em fornecer informações acerca do setor de atividade; um outro cenário que inclui informação sobre o setor e sobre as práticas de RSO nos diversos pilares – social, económico e ambiental. Foi ainda desenvolvido no âmbito da presente pesquisa um terceiro cenário que reúne informação sobre o setor e sobre práticas de RSO direcionadas apenas aos trabalhadores. Os três cenários foram apresentados aleatoriamente aos participantes, tendo cada individuo acesso a apenas um dos cenários. O mesmo procedimento de tradução foi realizado pela equipa de investigação nas medidas referentes aos aspetos do trabalho de Ros et al., (1999) e a escala relativa à situação financeira adaptada de Samuelsson et al., (2023), já aplicadas e testadas no contexto académico e organizacional português.

Por fim, este instrumento de recolha incluía instruções de preenchimento, consentimento informado (Anexo A), um *debriefing* do inquérito (Anexo B), o tempo estimado de preenchimento (aproximadamente 7 minutos), garantia de anonimato e confidencialidade e o carácter de participação voluntário.

3.2. Caracterização da amostra

O processo de recolha de dados da presente investigação contabilizou um total de 390 respostas, recolhidas entre o período de março e abril de 2025. Enquanto critério de seleção, definiu-se que os inquiridos deveriam pertencer à geração Y ou geração X. Destas 390 respostas, apenas foram consideradas para o presente estudo 336 respostas, pelo que foram eliminadas 54

respostas – 52 devido a questões de qualidade dos dados, uma vez que o programa estimava cerca de sete minutos de preenchimento, considerou-se que, pelo menos, 4 minutos seria o tempo mínimo e, como tal, foram eliminados participantes cujo preenchimento tenha ocupado menos que 4 minutos; 1 resposta foi eliminada devido à idade ser superior ao limite, acima de 45 anos; por fim, 1 resposta foi eliminada por não incluir a idade do participante.

Assim, a amostra é composta por 336 participantes (63,4% sexo feminino, 36,3% sexo masculino e 0,3% não binário) com idades compreendidas entre os 16 e os 45 anos (*M*= 29.75; *DP*= 8.490). Da população total, 195 pertencem à geração Z e 141 integram a geração Y.

Nos participantes da geração Z, a média de idades situa-se entre os 23 anos (*M*=23.37, *DP*= 3.167), sendo 127 (65,1%) do sexo feminino, 67 (34,4%) do sexo masculino e 1 (0,5%) não binário. Relativamente às habilitações literárias, 23.6% (n=46) dos inquiridos da geração Z concluíram o ensino secundário, 46,7% (n=91) detém o grau de licenciatura e 29,7% (n=58) o mestrado. Na esfera profissional, 76,4% (n=149) possui experiência e destacam-se os participantes com situação profissional de contrato efetivo (n=60) e os estudantes (n=50). Destes 149 participantes com experiência profissional, 6,7% (n=13) encontra-se em situação de desemprego.

Por sua vez, a geração Y apresenta uma idade média de 39 anos (*M*=38.56, *DP*= 4.879), distribuídos entre 86 (61%) do sexo feminino e 55 (39%) do sexo masculino. Destes 141 participantes que integram a geração Y, 3 (2,1%) detêm o ensino básico, 52 (36,9%) o ensino secundário, n=56 (39,7%) o grau de licenciatura, 28 (19,9%) o mestrado e 2 (1,4%) o grau académico de doutoramento. No que concerne à experiência profissional e dada a média de idades mais elevadas na presente geração, a grande maioria possui experiência profissional (97,2%), destacando-se 73,8% em situação profissional de contrato efetivo e 12,8% sujeitos a contrato de trabalho a termo.

3.3. Instrumento e Medidas

Enquanto estudo experimental, foram utilizadas três condições experimentais com recurso ao uso de cenários distintos (anexo C) de modo a manipular o nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social percebida na empresa fictícia *Honiku*. Em cada cenário, apresentado no formato de anúncio de emprego, o nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social organizacional era distinto (inexistente; transversal a toda a organização; direcionado para os trabalhadores). Como referido anteriormente, dois destes cenários foram adaptados do estudo de Story et al., (2016) e um terceiro desenvolvido no âmbito da presente pesquisa.

No primeiro cenário, a *Honiku* é descrita como uma empresa de referência no setor, bem-sucedida e estável, onde é destacada a qualidade dos produtos e a presença em grandes cidades a nível mundial com futura expansão geográfica. No segundo cenário, é apresentada de forma mais completa e consistente em termos da sua dimensão com a relevância atribuída a práticas de responsabilidade social (e.g. formações e workshops; auditorias rigorosas para cumprimento dos direitos humanos e legislação; campos de desporto para crianças desfavorecidas...). Por último, um terceiro cenário focado em práticas de responsabilidade social direcionadas apenas aos colaboradores (e.g. possibilidade de teletrabalho; horários de trabalho flexíveis) (Anexo C).

Os participantes foram aleatoriamente distribuídos pelas três condições experimentais, de forma equilibrada entre cada cenário e equivalente em termos geracionais (cenário 1 - N= 101; cenário 2 - N= 124; cenário 3 - N= 111) (Quadro 3.1.). Perante a informação obtida através da leitura do respetivo cenário, cada participante classificou a *Honiku* em matéria de responsabilidade social, atratividade organizacional, imagem organizacional e análise de dez valores do trabalho de modo a aprofundar aqueles mais valorizados por cada geração e de que modo os resultados podem sustentar a importância atribuída a práticas de responsabilidade social. Consideraram-se ainda escalas de cidadania ativa, identidade ecológica e situação financeira para melhor compreensão dos resultados e por permitir uma caracterização mais completa do perfil dos participantes, de modo a interpretar os resultados com maior contexto no que concerne a estes três tópicos que podem influenciar a perspetiva e nível de importância atribuído pelo participante perante as práticas de RSO.

Quadro 3.1. Distribuição por Cenários

	Cenário 1	**Cenário 2**	**Cenário 3**
Total	101	124	111
Geração Y	41	49	51
Geração Z	60	75	60

Fonte: Elaboração própria

A verificação da manipulação da perceção do nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social foi operacionalizada através da adaptação da escala de Duarte (2011, anexo D), com recurso a uma escala composta por cinco itens, por exemplo "A empresa *Honiku*

é uma empresa socialmente responsável." E "A empresa *Honiku* preocupa-se com o bem-estar da sociedade.", medidos entre 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente. Estes itens de verificação de manipulação confirmaram os resultados esperados, considerando que os participantes na condição de ausência de práticas de RSO (*M*= 3.508; *DP*= .514) classificaram a empresa de forma menos positiva que aqueles cuja condição integrava RSO perante os colaboradores (*M*= 3.825; *DP*= .559), reforçando a premissa de que quanto mais completa esta informação na condição atribuída (*M*= 4.050; *DP*= .500) melhor a perspetiva do participante acerca da organização (3.508 < 3.825 < 4.050). A manipulação através de cenários experimentais de RSO impactou a perceção dos participantes neste sentido, com diferenças estatisticamente significativas ($F(2.33)= 29.634$, $p < .001$), e a escala em questão apresentou boa consistência interna ($\alpha = .811$), assegurando a fiabilidade dos resultados obtidos.

Por sua vez, a AO foi instrumentalizada com recurso à escala de Lievens et al., (2003) adaptado por Santos (2022, anexo E), composta por um total de cinco itens com uma escala tipo Likert (1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente), analisando itens como por exemplo, se "Para mim, esta empresa seria um bom lugar para trabalhar; Um emprego nesta empresa é muito atrativo para mim.", apresentando igualmente boa consistência interna ($\alpha = .847$)

Para medir a IO percecionada pelos participantes relativamente à *Honiku*, considerou-se a adaptação e tradução da escala de Riordan et al., (1997) desenvolvida por Duarte (2011, anexo F), onde são apresentados seis atributos, por exemplo – "Tem uma boa reputação na comunidade onde está inserida" numa escala tipo Likert de 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente, com um Alpha de Cronbach favorável ($\alpha = .829$).

Interpretar os resultados das escalas utilizadas implica perceber aquelas que são as preferências e perceções individuais dos participantes quanto a determinados fatores. Como tal, foi adaptada e traduzida para a presente dissertação, a escala de Ros et al., (1999, anexo G) para medir Valores do Trabalho em diversas categorias – sociais, extrínsecos, prestígio, intrínsecos e mistos, classificados entre 1 – Nada importante e 4 – Muito importante. Esta escala considera um total de dez itens, por exemplo "Contribuir para as pessoas e para sociedade" ou "Oportunidades de progressão profissional" e o Alpha de Cronbach associado é $\alpha = .786$, com uma boa consistência interna.

Ainda de modo a facilitar a interpretação de determinadas escolhas no inquérito e aprofundar possíveis diferenças entre as gerações Y e Z, consideraram-se três escalas mais pessoais, sendo estas a escala de Cidadania Ativa de Schwartz (2003) adaptada por Silva (2019l, Anexo H) a contemplar quatro itens, por exemplo "Uma pessoa que acha importante

que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida", com uma escala de tipo Likert de 1 – Não tem nada a ver comigo a 6 – Exatamente como eu. Ainda a escala de Identidade ecológica desenvolvida por Whitmarsh (2018, anexo I) que considera três itens a classificar entre 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente, sendo estes - Gosto de pensar em mim como sendo alguém com preocupações ecológicas; Agir de modo "amigo do ambiente" é uma parte importante de quem sou; Gosto de sentir que contribuo pessoalmente para a proteção do ambiente. Por último, a análise da Situação Financeira de Samuelsson et al., (2023, Anexo J) que permite refletir dois itens "Quão preocupante considera a sua situação financeira no último ano?; Quanto tempo passou a preocupar-se com a sua situação financeira no último ano?" numa escala de 1 – Pouco preocupante/Pouco tempo a 5 – Muito preocupante/Muito tempo. Estas escalas foram integradas no inquérito com o objetivo de obter uma caracterização mais completa do perfil dos participantes, tal como supramencionado, e poderem ser usadas eventualmente como variáveis de controlo. Refletiram boa consistência interna, mais concretamente, a escala de cidadania ativa apresenta uma consistência baixa, mas aceitável (α = .688), a escala de identidade ecológica demonstra fiabilidade elevada (α = .867) e a escala relativa à situação financeira revelou igualmente boa consistência (α = .818).

Para fins de caracterização da amostra, o presente inquérito inclui, numa fase mais avançada, questões de carácter sociodemográfico como o género, idade, habilitações literárias, experiência profissional e, se sim, quanto tempo e a situação profissional atual.

4. Resultados

De seguida, proceder-se-á à apresentação e interpretação dos dados obtidos através da aplicação do questionário, bem como à análise das hipóteses formuladas no âmbito do presente estudo. Para o tratamento estatístico dos dados, recorreu-se ao software *IBM SPSS Statistics 29* complementado pela utilização da ferramenta *Macro Process*, desenvolvida por Andrew Hayes (2021), com o objetivo de testar o modelo de investigação.

4.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis

Após caracterização da amostra em estudo, a análise dos resultados obtidos permitiu identificar associações estatisticamente significativas entre diversas variáveis, por via de correlações de *Spearman*, através da leitura e interpretação do quadro 4.1.

Inicialmente, constatou-se que o nível percebido de práticas de RSO está positivamente associado à atratividade da organização ($r = .221$, $p < .01$), reforçando a ideia de que as práticas de responsabilidade social organizacional contribuem para o posicionamento favorável da empresa junto dos candidatos e, neste sentido, a tornam mais atrativa e potencialmente mais competitiva em comparação com outras ofertas no mercado. Ainda, a correlação entre a atratividade organizacional e a cidadania ativa, mesmo que moderada ($r= .206$, $p < .01$), sugere que a atratividade da empresa percecionada pelos potenciais candidatos é superior naqueles que demonstram um maior envolvimento cívico (Quadro 4.1.).

Por sua vez, a imagem organizacional revelou-se positiva e significativamente correlacionada tanto com a identidade ecológica dos participantes ($r = .190$, $p < .01$), como com o nível percebido de responsabilidade social organizacional (RSO) ($r = .201$, $p < .01$), e sobretudo com a atratividade organizacional ($r = .527$, $p < .01$). Este último valor constitui um valor de destaque por apresentar uma magnitude superior às restantes correlações, evidenciando uma associação mais forte e consistente entre a perceção de imagem organizacional e a atratividade organizacional, ou seja, quanto mais positiva é a perceção da imagem de uma organização, maior tende a ser a sua atratividade para potenciais candidatos, reforçando a imagem como um mediador na forma como uma entidade é avaliada enquanto potencial empregadora. De forma mais moderada, mas ainda significativa, a IO correlaciona-se com a cidadania ativa ($r= .178$, $p < .01$) (tabela 4.1.).

Estes resultados sugerem que quando as preocupações ecológicas e o envolvimento da empresa em práticas socialmente responsáveis aumentam, aumenta também a perceção positiva da imagem organizacional que esta empresa transmite o que, por sua vez, se reflete também

numa maior atratividade organizacional. Adicionalmente, o aumento da cidadania ativa enquanto escala que mede preocupação e atenção ao bem-estar e opinião daqueles que nos rodeiam, origina um aumento na perceção de imagem organizacional, pressupondo a valorização destas práticas enquanto contributo positivo para a imagem organizacional de determinada empresa.

No que respeita às características sociodemográficas, a geração dos participantes apresentou correlações estatisticamente significativas em termos de identidade ecológica (r = .243, p < .05) e ainda em matéria financeira (r = .116, p < .05) (Quadro 4.1.). Estes resultados indicam que as gerações consideradas (geração Y vs geração Z) valorizam de forma distinta os aspetos ecológicos e interpretam a sua situação financeira de forma distinta também. No caso, traduz-se no facto de que em termos financeiros, a geração Y preocupa-se mais do que a geração Z (M= 3.326 > 3.087). Apesar disto, ambas as gerações têm um posicionamento moderado e encontram-se aproximadas em termos médios, de acordo com a escala de 0 a 5 considerada, mas dentro de cada geração existem indivíduos com posicionamentos distintos.

Relativamente a identidade ecológica, a geração Y é aquela que revela valores médios superiores (T(315,099)= -3.871, p <.001), demonstrando assim maior preocupação ecológica, ainda que não se verifiquem grandes discrepâncias entre as duas gerações. A cidadania ativa revela-se uma variável interessante neste contexto, dado que a sua correlação com a identidade ecológica (r= .295, p < .01) indica que quanto maior o envolvimento em termos de cidadania ativa, maior tende a ser a identidade ecológica dos participantes. Nesta lógica, a geração Y seria também aquela com maior tendência para cidadania ativa superior (Quadro 4.1.).

Quanto ao pressuposto de que as gerações podem responder de forma diferente e apresentar preferências distintas em termos de valores do trabalho (valores sociais, extrínsecos, intrínsecos, prestígio e mistos) a amostra em questão não permitiu verificar essas diferenças, pelo que acaba por não se confirmar.

Quadro 4.1. Médias, desvio-padrão, correlações e consistências internas

	M	*DP*	1	2	3	4	5	6	7	8
Geração	--	--								
Habilitações Literárias	--	--	-.159**							
Nível de RSO	2.068	.816	-.014	.025	(.811)					
Atratividade organizacional	3.923	.625	.025	-.070	.221*	(.847)				
Imagem organizacional	3.876	.522	.027	-.123*	.201**	.527**	(.829)			
Cidadania Ativa	4.776	.733	.034	.111*	-.007	.206**	.178**	(.688)		
Identidade Ecológica	3.814	.703	.243**	-.040	.048	.105	.190**	.295**	(.867)	
Finanças	3.187	1.073	.116*	-.075	.026	-.022	-.108	-.015	.154**	(.818)

Notas: * p <.05; ; **p < .01; Alpha de Cronbach entre parênteses

4.2. Teste do Modelo de Investigação

Com o objetivo de testar o modelo de investigação proposto, foram aplicados os modelos 4 e 7 da ferramenta *Process* (Hayes, 2021), correspondentes, respetivamente, a um modelo de mediação simples e a um modelo de mediação moderada, adaptados às hipóteses previamente formuladas no presente estudo.

A implementação dos modelos permitiu analisar se, numa primeira fase associada ao modelo 4, a imagem organizacional atua como variável mediadora na relação entre o envolvimento em práticas de RSO e a AO, ao testar os efeitos direto, indireto e total (hipótese 1 e hipótese 2). Numa segunda fase (modelo 7), o objetivo seria verificar se essa mediação é condicionada pela pertença geracional (geração Y e geração Z), tanto na relação direta entre a RSO e a IO (hipótese 3), como na relação indireta entre a RSO e a AO por via da IO (hipótese 4).

O efeito total do modelo de acordo com os resultados obtidos, vem corroborar a H1 previamente formulada, em que os níveis de envolvimento em RSO permitem explicar a AO com um efeito positivo e significativo (B = .161, t = 3.949, p < .001, IC= .081, .242).

De acordo com os resultados obtidos, o modelo de mediação simples proposto permite interpretar que o nível de RSO ajuda a explicar a IO, confirmando assim um efeito positivo e significativo em que quanto maior envolvimento em práticas de RSO, melhor a perceção de IO pelos potenciais candidatos (B= .134, p < .001, IC = .067, .201) (Quadro 4.2.). Sequencialmente, relativamente à atratividade organizacional, é possível depreender que o nível de RSO influencia positivamente a AO (B= .0741, t = 2.105, p < .05, IC= .005, .143), e a própria imagem também exerce um peso relevante perante a AO sentida pelos potenciais candidatos (B= .653, t = 11.874, p < .001, IC = .545, .761), pelo que ambas as variáveis, tanto a RSO como a IO, são variáveis explicativas da atratividade organizacional percecionada por potenciais candidatos (Quadro 4.2.). Simultaneamente, observa-se a redução do efeito da RSO na AO quando considerada a mediação da IO (de .161 para .074), mantendo-se, contudo, significativo. Tal resultado indica a existência de uma mediação parcial, em que a RSO influencia a AO não só de forma direta, mas também de forma indireta através da IO.

Assim, os dados obtidos revelam uma mediação parcial que sustenta as hipóteses 1 e 2, dado que o efeito direto permanece significativo mesmo após integrada a variável mediadora (p = .036). O modelo de mediação, incluindo a RSO e a IO, explica cerca de 33% (R^2= .3288) da variância na AO, sendo estatisticamente significativo (F (2.333) = 81.568, p < .001).

Quadro 4.2. Modelo de Mediação Simples

	Imagem Organizacional		Atratividade Organizacional	
	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI
Efeito Total				
Constante			3.589	3.409; 3.768
Nível de RSO			.161***	.081; .242
Efeito Direto				
Constante	3.598	3.449; 3.748	1.237	.820; 1.655
Nível de RSO	.134	.067;.201	.741*	.005; .143
Imagem Organizacional	-	-	.653***	.545; .761
Efeito Indireto				
	Coef.	Standard error		95% Bootstrap IC
RSO - Imagem - AO	.087	.021		.046; .131

Notas: *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$

De modo a verificar as hipóteses 3 e 4 do presente estudo, que permitem aprofundar o potencial efeito moderador da pertença geracional na relação entre o nível de envolvimento em práticas de RSO e AO, mediado pela IO, recorreu-se ao modelo 7 da ferramenta *Process*, o modelo de mediação moderada (Quadro 4.3.).

À semelhança do modelo anterior, a RSO continua a exercer efeito positivo e significativo na imagem organizacional (B= .099, p < .05, IC = .012, .186), mesmo quando considerada a variável moderadora, o que reforça a consistência da influência da RSO sobre a perceção da IO. No entanto, a geração por si só não apresenta efeito direto na IO (B = .004, p >.05, IC= -.107, .115) nem modera significativamente a relação entre RSO e IO (B= .086, p >.05, IC = -.051, .223), assim a hipótese 3 não se corrobora, indicando que a pertença geracional não altera significativamente o impacto das práticas de RSO na IO. De igual forma, no que respeita à hipótese 4 que sugere que o efeito indireto da RSO na AO, por via da IO, seria condicionado pela geração, os resultados não fornecem suporte estatístico, com um valor de mediação moderada não significativo (B= .056, IC = -.025, .145) (Quadro 4.3.).

Os resultados obtidos através dos modelos de mediação simples e moderada permitem confirmar parcialmente o modelo teórico proposto. Verifica-se que a RSO influencia positiva e diretamente tanto a IO como a AO e que, nesta relação, a IO atua como mediadora, apoiando assim as primeiras duas hipóteses deste estudo. Por sua vez, não se verificou qualquer efeito moderador da pertença geracional quando consideradas as gerações Y e Z, refutando assim as

hipóteses 3 e 4, sugerindo que esta perceção do nível de envolvimento em práticas de RSO é transversal entre as gerações consideradas.

Quadro 4.3. Modelo de Mediação Moderada

	Imagem Organizacional		Atratividade Organizacional	
	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI
Efeito Direto				
Constante	3.875***	3.803; 3.947	1.390***	.967; 1.814
Nível de RSO	.099*	.012; .186	0.741*	.005; .143
Imagem Organizacional	-	-	.653***	.545; .761
Geração	.004	-.107; .115	-	-
RSO x Geração	.086	-.051; .223	-	-
Efeitos Indiretos condicionados		RSO - Imagem - AO		
	Coef.	BootSE		95% Bootstrap IC
Geração Z	.065	.027		.014; .118
Geração Y	.121	.035		.054; .194
Índice de mediação moderada				
	Coef.	BootSE		95% Bootstrap IC
	.056	.044		-.025; .145

Notas: *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$

5. Discussão e Conclusões

Como principal tópico, a presente dissertação estabeleceu o objetivo de aprofundar a influência das práticas de responsabilidade social organizacional (RSO) na atratividade organizacional (AO), bem como explorar o papel mediador da imagem organizacional (IO) e o efeito moderador da pertença geracional (Gerações Y e Z) nesta relação.

Partiu-se do pressuposto de que, num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e sensível a questões sociais e ambientais, as práticas de RSO exercem um duplo efeito sobre a atratividade organizacional. Por um lado, um efeito direto, ao sinalizarem o compromisso ético e o propósito da empresa. Por outro, um efeito indireto, ao moldarem a perceção que os candidatos desenvolvem sobre a imagem organizacional, influenciando assim o seu nível de atração (Francis et al., 2024).

Em particular, sustenta-se que ações concretas de RSO – como políticas de diversidade e inclusão, programas de voluntariado corporativo, iniciativas de sustentabilidade ambiental - atuam como indicadores de valores e princípios organizacionais. Estes sinais tornam-se especialmente relevantes quando comparados com as expetativas das gerações mais jovens, nomeadamente as gerações Y e Z, podendo a reação a estas práticas variar consoante o perfil geracional. Indivíduos da geração Z, que valorizam particularmente autenticidade, propósito e alinhamento com causas sociais e ambientais, tendem a ser ainda mais recetivos a práticas organizacionais alinhadas com valores sociais e ambientais (Márquez et al., 2022; Story et al., 2016; Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014).

Este modelo conceptual encontra suporte na literatura existente, mas não totalmente nos resultados obtidos na presente pesquisa. No que concerne à H1 da presente investigação, vários estudos (e.g., Duarte et al., 2014; Story et al., 2016; Turban & Greening, 1997) sustentam que práticas de RSO reforçam a atratividade organizacional, demonstrando que empresas com elevados níveis de envolvimento em práticas de RSO são percebidas como tendo melhor reputação e, consequentemente, mais atrativas para potenciais colaboradores. Complementarmente, Cable e Turban (2003) reforçam que as práticas de RSO e a reputação construída em torno destas práticas, funcionam como um forte mecanismo de sinalização capaz de aumentar a atratividade organizacional, dado que transmitem compromisso ético e valores alinhados com as expetativas dos candidatos.

Os resultados do presente estudo confirmaram que o grau de envolvimento em práticas de RSO exerce um impacto positivo sobre a AO, reforçando a RSO como um sinal significativo de compromisso ético, valores e propósito organizacional. Práticas associadas à

sustentabilidade social e ambiental contribuem não apenas para a imagem organizacional, mas também facilitam interpretações que potenciam a atração de candidatos. Estes resultados corroboram pesquisas de Porter e Kramer (2006), Narayanan (2022) e Turban e Greening (1997), que salientam que iniciativas de RSO fortalecem a marca empregadora, distinguem a organização da concorrência e promovem um sentido de propósito e orgulho entre colaboradores.

À luz da teoria da sinalização, a integração de práticas de RSO transmite indicadores normativos e valores organizacionais, enfatizando características sociais valorizadas pelos candidatos e associando estas práticas a uma influência positiva sobre a atratividade organizacional. Assim, e em linha com os resultados desta investigação, a H1 – que previa que os níveis de envolvimento em práticas de RSO influenciam positivamente a AO – foi confirmada (Story et al., 2016; Connelly et al., 2011).

Relativamente à hipótese 2, os resultados evidenciaram que a IO medeia parcialmente o efeito das práticas de RSO sobre a AO. Isto significa que a RSO impacta a AO de forma dupla: direta, ao sinalizar valores e compromisso ético, e indireta, ao reforçar a perceção da organização através de uma imagem organizacional sólida e coerente. Tal mediação parcial alinha-se com a ideia de que a IO traduz a consistência e visibilidade das iniciativas sociais em significado psicológico para o candidato (Aguinis & Glavas, 2012), destacando a importância de comunicar estrategicamente a IO para maximizar os efeitos da RSO na atração de talento.

Estes resultados estão de acordo com a literatura que sublinha que a influência da RSO não se esgota no seu efeito direto, mas atua também indiretamente através da IO. Turban e Greening (1997) evidenciam que a reputação construída a partir do envolvimento em RSO molda positivamente a perceção de imagem da organização, potenciando a sua atratividade. De igual modo, a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) sustenta que os indivíduos procuram afiliar-se a grupos que reforcem a sua autoestima e transmitam um sentimento positivo de pertença, o que justifica o motivo de organizações com uma imagem forte e socialmente responsável se tornem especialmente atrativas. Por sua vez, Story et al., (2016), reforçam que a perceção de práticas de RSO não afeta de forma direta a atratividade organizacional, mas que contribui para a construção da imagem da empresa perante o público que por sua vez influencia a perceção de atratividade junto dos candidatos.

Assim, confirma-se que a construção estratégica da IO através de práticas de RSO potencia a AO (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2003), ao reforçar o papel da imagem como elo fundamental entre as iniciativas de responsabilidade social e a perceção de atratividade da organização.

A análise de dados revelou que a pertença geracional, neste caso associada às gerações Y e Z, não modera o efeito do envolvimento em práticas de responsabilidade social organizacional na perceção de imagem organizacional, contrariando de um modo geral as hipóteses 3 e 4. Esta ausência de moderação pode refletir uma crescente convergência de valores entre gerações, especialmente no que diz respeito à valorização de práticas éticas e sustentáveis. À medida que tais práticas se tornam norma e expetativa de base no mercado de trabalho, a perceção da sua relevância tende a ser semelhante entre as diferentes gerações, e fatores como responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e compromisso ético deixam de ser atributos distintivos, passando a representar valores compartilhados por indivíduos de diferentes gerações (Constanza et al., 2012; Bieleń, & Kubiczek, 2020; Lyons & Kuron, 2014).

Do ponto de vista teórico, a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) suporta estes resultados e a presente interpretação. Ao argumentar que os indivíduos tendem a associar-se a organizações cujos valores refletem os seus próprios, dissocia qualquer diferença fundamentada pela geração e reduz a probabilidade de diferenças geracionais significativas.

A ausência de moderação pode ainda dever-se à possível homogeneidade do contexto cultural da amostra, traduzindo-se em limitações intrínsecas ao construto de geração, dado que a classificação entre geração Y ou Z é ampla e pode omitir variáveis contextuais, minimizando os efeitos esperados das diferenças etárias. Isto pode acontecer porque a noção de geração é frequentemente abordada como um construto global, no entanto, os valores, expetativas e atitudes podem variar significativamente dentro da mesma coorte geracional em função de fatores como a cultura, setor de atividade, nível socioeconómico (Constanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014). Embora estudos previamente abordados como Twenge et al., (2010) e Bieleń e Kubiczek (2020) tenham apontando para possíveis diferenças geracionais neste sentido, outros autores, como Lyons e Kuron (2014) sugerem que, num mundo cada vez mais conectado pelas mesmas plataformas digitais e narrativas mediáticas que influenciam principalmente as gerações mais jovens, estes fenómenos podem contribuir para reduzir diferenças geracionais na forma como práticas de RSO são percecionadas em termos de reputação e imagem organizacional, dado o conteúdo da informação comum que ambas as gerações recebem.

Em suma, o envolvimento em práticas de responsabilidade social organizacional impacta positivamente a atratividade organizacional e este efeito é mediado pela imagem organizacional. No entanto, esta relação não será moderada pela pertença geracional especificamente nas gerações Y ou Z. De um modo geral, ambas se sentem mais atraídas por empresas que, pelo menos do ponto de vista da sua comunicação, apresentam informação sobre diversas práticas de RSO, ainda que não se confirme ser a geração o principal preditor e

moderador deste efeito. Ainda assim, refutar as hipóteses 3 e 4 não enfraquece o modelo, mas sugere que a segmentação e diferenciação das preferências dos candidatos poderá ir além da divisão geracional, apontando para a importância de outras variáveis moderadoras, como, por exemplo, perfis de valores, comportamentos ou o contexto cultural.

5.1. Implicações teóricas e práticas

Considerando os resultados empíricos reunidos, o presente estudo representa uma base com implicações relevantes em termos teóricos e práticos, passível de aplicar aos modelos de negócio e gestão da realidade organizacional atual.

Teoricamente, numa primeira instância afigura-se como uma investigação aprofundada das variáveis que constam no modelo – nomeadamente a RSO, IO, AO e as gerações Y e Z. Enfatiza a forma como estas variáveis se relacionam entre si e contribui para o conhecimento aprofundado das suas características, clarificando os seus contornos em contexto de recrutamento e nas tendências atuais das empresas e organizações. Este contributo, focado particularmente nas gerações Y e Z, constitui uma abordagem abrangente das atitudes e perceções intergeracionais perante o envolvimento em práticas de RSO.

Ainda em termos teóricos, os resultados reforçam a importância da imagem organizacional como mecanismo mediador entre práticas de RSO e perceções de atratividade. Esta mediação, que se manteve significativa independentemente da variável geracional, poderá abrir espaço para aprofundar, enquanto ponto de partida, a ideia introduzida por Kim et al., (2010) e Turker (2009) de que o alinhamento de valores e o sentido de pertença a uma organização são fatores críticos na perceção da sua atratividade.

Um outro contributo de destaque na presente investigação e passível de protagonizar trabalhos futuros, prende-se com o questionamento crítico da narrativa dominante em torno da geração Z como único vetor de transformação social e ecológica. Os resultados obtidos sugerem que não existe uma geração que se destaque neste tópico, entre as duas aprofundadas, e que é possível assumir que também a geração Y partilha sensibilidade acrescida a estas temáticas, contrariando a ideia, cada vez mais popularizada, de que apenas a geração Z – que representa a camada mais jovem da sociedade em contexto laboral - constitui o ponto de viragem nas questões sociais e ecológicas atuais, dadas as ferramentas digitais e valores progressistas ao seu dispor (Turner, 2015; Francis & Hoefel, 2018).

Ao rejeitar as hipóteses 3 e 4, que postulavam a moderação da geração na relação entre o nível de envolvimento em práticas de RSO e a AO, por via da IO, os resultados permitem

ancorar uma nova perspetiva acerca da generalização deste fenómeno geracional e abrem precedentes para questionar determinados aspetos. Assim, sugerem que a sensibilidade para com a RSO pode ser menos determinada pela pertença geracional e mais influenciada por fatores contextuais, organizacionais ou culturais, pelo que as preferências podem variar significativamente dentro da mesma coorte geracional. Além disso, sugerem a ideia de que a perceção de RSO pode ser construída ao longo da carreira numa lógica longitudinal, resultando não apenas da geração, mas também do processo de socialização organizacional, da experiência profissional e do contexto social e cultural em que o profissional se insere. Por fim, os resultados podem sugerir questões relativas ao estilo de comunicação utilizado pelas organizações em matéria de RSO, nomeadamente se é suficientemente claro e inclusivo para abranger de forma eficaz vários segmentos geracionais e de modo a suscitar interesse nos profissionais (Constanza et al., 2012).

Deste modo, a investigação sugere a necessidade de repensar modelos que enfatizem exclusivamente diferenças geracionais, incentivando investigações futuras a incorporar moderadores alternativos que considerem, por exemplo, variáveis de personalidade, contexto cultural ou experiências organizacionais. Para aprofundar a compreensão das perceções individuais sobre práticas de RSO, poderá ser igualmente interessante a adoção de metodologias qualitativas que captem *nuances* intra-geracionais relevantes ao estudo do tema, através de, entre outras opções, *focus groups*.

Adicionalmente, este estudo contribui de forma teórica e prática em matéria de atratividade organizacional, ao sugerir que a influência de práticas de RSO não se limita a uma resposta diferenciada entre gerações, mas traduz antes uma valorização transversal destas práticas, refletindo uma possível convergência de valores em torno destas questões socias e ambientais, entre gerações distintas. Em termos práticos, reforça-se a importância de investir não apenas na implementação de iniciativas de RSO, mas também na sua comunicação clara e inclusiva, adaptada a diferentes canais e contextos de interação com potenciais candidatos, como anúncios de emprego, feiras ou fóruns de empregabilidade. Deste modo, a comunicação eficaz das práticas de RSO contribui para consolidar a IO como mediador estratégico na relação entre RSO – AO, traduzindo iniciativas de RSO em sinais de reputação, credibilidade e propósito organizacional passíveis de ser reconhecidos e mais valorizados por potenciais candidatos (Aguinis & Glavas, 2012). Assim, destaca-se o conceito de *employer branding* (EB) enquanto uma estratégia que permite às organizações delinearem a sua abordagem enquanto empregadores e apresentarem-se como um empregador de eleição, assegurando simultaneamente a identificação organizacional dos atuais colaboradores e potenciando a

atratividade organizacional perante os futuros, ou seja, representa uma estratégia potenciadora da atratividade organizacional (Sharif & Sharif, 2017; Smith et al., 2001).

Considerando o *employer branding* enquanto meio de comunicação da atratividade organizacional, uma possível implicação prática será a proposta de que as empresas integrem na sua estratégia de EB as práticas de RSO protagonizadas garantindo sempre, neste processo, a ideia de consistência e autenticidade entre o discurso e a prática. Em torno da comunicação das iniciativas, demonstra-se ainda importante que haja um alinhamento estratégico destas com a missão, visão e valores da organização em causa, para que se integrem como parte do *core business* e não apenas ações periféricas (Andrade, 2018; Reis & Braga, 2016).

5.2. Limitações e Diretrizes Futuras

Enquanto investigação académica, o estudo associa-se a algumas fragilidades e limitações, sendo fulcral considerá-las em termos de análise e generalização dos resultados, para melhor interpretação e uso dos mesmos. A par disso, estas limitações permitem identificar futuras oportunidades para aprofundar o tema.

Tratando-se de um estudo experimental desenvolvido num espaço de tempo limitado, surge a suposição de que os efeitos observados do nível de envolvimento em práticas de RSO sobre atratividade organizacional de determinada empresa podem refletir apenas perceções imediatas ou de curto prazo. Esta restrição decorre do facto de que respostas a estudos experimentais tendem a captar reações momentâneas a estímulos específicos presentes no estudo, não considerando a evolução desta perceção ao longo do tempo ou mesmo a consolidação da informação fornecida. Consequentemente, os resultados obtidos podem não traduzir totalmente o impacto a longo prazo das práticas de RSO na AO, limitando a generalização temporal.

Neste sentido, futuramente um estudo longitudinal que permita captar o impacto destas variáveis num período temporal mais alargado permitiria observar uma evolução sustentada deste impacto, com potencial para identificar possíveis momentos de diminuição ou reforço da atratividade, a par de possíveis fatores moderadores tais como alterações no mercado, alterações legislativas ou variações no contexto socioeconómico.

Adicionalmente, considerando que o tema em estudo reflete práticas cada vez mais importantes na sociedade atual, existe sempre a possibilidade de as respostas dos participantes refletirem uma tentativa de corresponder às expetativas (i.e., desejabilidade social) e, no caso, ao que é melhor aceite socialmente, manipulando ainda que inconscientemente as suas respostas e, consequentemente, os resultados.

A par deste viés, destaca-se ainda a possibilidade de os participantes alterarem o seu comportamento por saberem que estão a ser avaliados. Neste caso, reforçando a tendência de manipularem as suas respostas consoante aquilo que é expectável no estudo. Esta tendência, no presente estudo, ainda que possa representar uma possível limitação, é possivelmente atenuada pelo anonimato do inquérito e a sua apresentação *online*.

Os atributos valorizados nas organizações podem variar consoante o contexto cultural, económico ou social dos indivíduos (Alniacik et al., 2014). Twenge et al., (2010) sublinha que as gerações não constituem blocos homogéneos e que as suas atitudes e preferências são frequentemente moldadas por variáveis contextuais, sendo possível que estas diferenças não controladas possam influenciar a perceção dos participantes no estudo desenvolvido. A utilização da pertença geracional enquanto variável dicotómica pode não ter permitido captar todas as *nuances* das diferenças entre grupos etários, ao assumir que os indivíduos de uma mesma geração compartilham perceções e comportamentos semelhantes, não considerando possíveis variações existentes. Futuramente, poderão ser consideradas abordagens longitudinais com a inclusão de outros moderadores, como valores pessoais, tipo de setor de emprego e ainda variáveis individuais que caracterizam a pessoa além da sua idade como nacionalidade ou local de residência, de modo a identificar diferenças intra geracionais mais subtis.

Paralelamente, o mesmo ocorre relativamente a diferentes contextos organizacionais, dependendo do tipo de setor, negócio e dimensão da empresa poderá ser relevante desenvolver um estudo que permita confirmar estes resultados num determinado contexto específico. No entanto, as bases propostas e as evidências empíricas constatadas não deixam de se revelar um ponto de partida para uma futura investigação num contexto mais concreto, visto no presente estudo não se ter focado num contexto específico.

Os resultados da presente dissertação podem levantar questões futuras, nomeadamente a ideia de que, dada a mediação parcial, existem outras variáveis para além da IO que podem mediar esta relação entre a RSO e a AO, tais como a inovação - "...empresas inovadoras normalmente têm uma performance social mais elevada" (Hull & Rothenberg, 2008, p. 783), pelo que poderia ser considerada a relação RSO – Inovação – AO (Zhao & Yin, 2024), e ainda a reputação que surge associada à premissa de que "os indivíduos têm maior tendência para aceitar empregos em organizações de que se orgulham, porque procuram juntar-se a grupos e organizações que, pelo menos em parte, que contribuam para a sua autoestima" (Cable & Turban, 2003, p. 2250). Assim, reputação elevada que inclua o envolvimento da empresa em práticas de RSO pode potenciar o efeito sobre a atratividade, ao percecionarem estas práticas como valores internos.

Por fim, dada a ausência de diferenças significativas entre as gerações Y e Z, estudos futuros deverão esclarecer e investigar a versão idealizada frequentemente associada às novas gerações, a perspetiva romantizada de que estas gerações são agentes de transformação profunda em domínio, por exemplo, social, ecológico, político (D'Acunto et al., 2025; Gaidhani et al., 2019). Embora apresentem, em muitos casos, maior sensibilização para determinadas causas, é fundamental libertá-las deste peso e assumir que não estarão isentas de contradições no seu percurso. Isto significa que, apesar de valorizarem práticas sustentáveis e éticas, podem adotar comportamentos que nem sempre se alinham com esses princípios, por exemplo em matéria de priorização de benefícios salariais imediatos em detrimento de práticas de RSO. Esta mudança estrutural associada às gerações mais jovens, onde se insere a geração Z, em estudo, poderá constituir um potencial eixo de investigação futura, ao analisar em que medida os valores associados a estas gerações se traduzem em comportamentos ou intenções de comportamentos concretas e consistentes ao longo do tempo, e identificar possíveis fatores de influência. Uma via de investigação e aprofundamento deste tópico, poderá associar-se a compreender de que forma variáveis como o contexto organizacional, o setor de atividade ou habilitações literárias, moldam a capacidade destas gerações colocarem em prática os valores que defendem, permitindo não só avaliar a consistência desta relação como perceber se determinados contextos potenciam este alinhamento ou, por outro lado, poderão acentuar contradições.

5.3. Conclusão

Aprofundar o tema em estudo contribuiu para uma melhor compreensão do papel das práticas de responsabilidade social organizacional (RSO) na promoção da atratividade organizacional (AO) e da função mediadora da imagem organizacional (IO), no contexto português. Os resultados indicam que a RSO exerce efeitos tanto diretos como indiretos sobre a AO, confirmando o papel de mediação parcial da IO e sublinhando a importância de comunicar estrategicamente iniciativas socialmente responsáveis para maximizar o seu impacto junto dos potenciais candidatos.

Relativamente às diferenças geracionais, não foram observadas diferenças significativas entre as gerações Y e Z, sugerindo que a sensibilidade para com a RSO pode ser influenciada por fatores contextuais e experiências individuais, e não apenas pela pertença geracional (Lyons & Kuron, 2014). Estes resultados levantam o pano para estudos futuros que repensem modelos centrados exclusivamente em gerações, incentivando a integração de variáveis contextuais,

culturais e organizacionais como possíveis moderadores da relação entre RSO, IO e AO (Alniacik et al., 2014; Twenge et al., 2010).

Em termos práticos, o estudo sublinha a necessidade de as organizações irem além da implementação de iniciativas de RSO, reforçando a importância de comunicá-las de forma clara, inclusiva e adaptada a múltiplos canais, de modo a gerar impacto em diferentes segmentos de candidatos. Desta forma, as empresas podem fortalecer a sua reputação, consolidar a imagem organizacional e, consequentemente, aumentar a sua atratividade num mercado de trabalho competitivo (Aguinis & Glavas, 2012).

Apesar de todas as evidências reunidas e aprofundadas, importa considerar a constante transformação inerente à sociedade atual, marcada pela globalização que destaca a emergência de desafios sociais e ambientais. Neste cenário, as práticas de RSO deixam de ser um mero aspeto distintivo num mercado de trabalho altamente competitivo, para se tornarem num requisito importante e transversal às organizações atuais, cujos valores refletem parte da sua essência e são decisivos em termos da sua legitimidade perante colaboradores, consumidores e comunidade (Carroll & Shabana, 2010).

Assim, a evolução das expetativas sociais e a, cada vez maior, consciência coletiva perante o tema traçam um caminho para uma sociedade mais justa, em que as organizações podem efetivamente representar um agente transformador. Aliar as práticas de RSO à AO afigura-se como uma oportunidade de gerar impacto positivo, contribuindo para que o futuro das organizações se alinhe com o futuro da sociedade em que se inserem.

Referências

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. https://doi.org/10.1177/0149206311436079

Alamgir, M. & Uddin, M. N. (2017). The Mediating Role of Corporate Image on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance: An Empirical Study. *International Journal of Business and Development Studies*, *9*(1), 91 – 111. https://doi.org/10.22111/ijbds.2017.3399

Alniaçik, E. & Alniaçik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *58*, 1336-1343. https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117

Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150*, 336 – 344. http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Andrade, A. L. (2018). A atratividade do empregador: estudo da escala Empat – Employer Attractiveness Scale e dos seus diferentes fatores. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG. Repositório da Universidade de Lisboa]. https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/17295/1/DM-ALA-2018.pdf

Ashforth B. E., Mael F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999

Aziz, K. A., Rahman, R. H. A., Yusof, H. M., & Yunus, W. M. A. W. M. (2018). A Review on Generational Differences and Work-related Attitude. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(8), 346–360. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i8/4473

Backhaus, K.B., Stone, B.A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, *41*(3), 292-318.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, *9(5),* 501–517. http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754

Bauman, C., & Skitka, L. (2012). Corporate Social Responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior, 32*(1), 63-86. http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002

Bejtkovský, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic**.** *Littera Scripta*, *9(2),* 25 – 45

Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing*, *13*(3), 1133–1149, https://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2018-0028

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151– 172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review, 49(*2), 37-44.

Bieleń, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *E-mentor*, *4*(86), 87–94. https://doi.org/10.15219/em86.1486

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job

seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*(1), 115–163. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(11), 2244–2266. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x

Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 48*(2), 142–154. https://doi.org/10.1037/cbs0000036

Carroll, A. (2025) The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *Journal of Sustainable Business, 10* (5), 1 - 10. https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2

Carroll, A. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, *60* (6), 1258 – 1278. https://doi.org/10.1177/00076503211001765

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, *38*(3), 268-295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews. 12*(1)*,* 85-105. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891-906. https://doi.org/10.1108/02683940810904385

Chouaibi, S. & Chouaibi, J. (2021). Social and ethical practices and firm value: the moderating Effect of green innovation: evidence from international ESG data. *International Journal of Ethics and Systems*, *41*(2), 1 – 25. http://dx.doi.org/10.1108/IJOES-12-2020-0203

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(11), 2268–2294. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967

Comissão Europeia. (2011). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf. Consultado a 13 de novembro de 2024.

Cone Communications. (2016). Millennial Employee Engagement Study. Cone Communications, 1-10. https://calisanbagliligi.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/10/75bb1-2016conecommunicationsmillennialemployeeengagementstudy_pressreleaseandfactsheet.pdf. Consultado a 24 de novembro de 2024.

Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. & Reutzel, C.R. (2011). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, *37*(1), 39-67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

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 Busines*s and Psychology, 27(4), 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

D'Acunto, D., Filieri, R., & Okumus, F. (2025). The Gen Z attitude-behavior gap in sustainability-framed eWOM: A generational cohort theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *129*(1), 1-14. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104194

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37

Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15*(1), 1-13. https://doi.org/10.1002/csr.132

Davies, S., Nguyen, T., Stoermer, S., Froese, F. & Budhwar, P. (2024). Industry Image Perceptions and Organizational Attractiveness: Results of an International Survey. *Human Resource Management Journal, 35* (3), 613 – 634. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12582

Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is ''satisfied'' the new ''suc- cessful''? *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 907–928. https://doi.org/10.1108/02683940810904394

Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. G. (2014). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: the impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *12*(3). 240 – 258. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2013-0532

Duarte, A. P. (2011). Corporate Social Responsibility from an Employees'Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes. Tese de Douturamento em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. https://www.researchgate.net/publication/235428586_Corporate_social_responsibility_from_an_employees'_perspective_Contributes_for_understanding_job_attitudes

Duarte, A. P. & Neves, J. (2011). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. *Percursos da Investigação em psicologia social e organizacional*, *4*(1), 105 – 118. https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1884

Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões, & J. Neves (Eds.), *Research on ethics and social responsibility.* 163-177. Lisboa: ISCTE-IUL.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Ferreira, V.S. (2018). Youth and Generations in Times of Crisis: Portugal in the global situation. *Imprensa de Ciências Sociais*, *2*, 135 – 160. https://doi.org/10.31447/ics9789726715047.06

Forte, A. (2013). Corporate Social Responsibility in the United States and Europe: How Important Is It? The Future Of Corporate Social Responsibility. *International Business & Economics Research Journal, 12*(7), 815-824. https://doi.org/10.19030/iber.v12i7.7970

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies

Francis, S., Rangasamy, S., Balasundaram, A., Shankar Iyer, L., & Elangovan, N. (2024). Corporate Social Responsibility and its impact on organizational attractiveness: Unveiling the mediating role of perceived organizational support. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 1 – 22. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2349269

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Gaidhani S., Arora L., & Sharma B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, *9(1),* 2804–2812.

Gan, J. L. & Yusof, H. M. (2018). Generation Y in Organizations: Intrinsic Motivation or Extrinsic Motivation? A Review Paper. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business*, *2*(9), 36 – 44. eISSN: 01268147

Gomes, M. (2022). Atração de talento da geração Y(Z) – o caso das organizações das

Tecnologias da Informação. [Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE. Repositório ISCTE – IUL]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/28542/1/phd_marina_ventura_gomes.pdf

Gomes, D. & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review, 40*(6), 684 – 699. https://doi.org/10.1108/00483481111169634

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, *39*(3), 254-280. https://doi.org/10.1177/000765030003900302

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, *32*(1), 40 – 48. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002

Hayes, A. F. (2021). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis* (3a ed.). The Guilford Press. http://afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html

Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favorable employee brand attitudes and behaviors. *Journal of Product and Brand Management*, *27*(4), 452–467. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374

Hull, C.E. and Rothenberg, S. (2008), Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. Strategic Management Journal, *29*(7), 781-789. https://doi.org/10.1002/smj.675

International Organization for Standardization. (2018). Discovering ISO 26000: Guidance on social responsibility. *International Organization for Standardization*. Consultado a 16 de novembro de 2024. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf

ISO 26000 Social Responsibility Guidance Network. (2017). *ISO 26000 and OECD Guidelines linkages: A practical overview*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf. Consultado a 16 de novembro de 2024.

Jesus, T., Sarmento, M., & Duarte, M. (2017). Ética e responsabilidade social. Dos Algarves: *A Multidisciplinary e-Journal, 29*, 3-30. https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2017.29.1

Jiang, T. & Iles, P. (2011). Employer brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, *6*(1), 97 – 110. https://doi.org/10.1108/17468771111105686

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, 52*(2), 383 – 404. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848

Jones, D. A., Willness, C. R. & Heller, K. W. (2016). Illuminating the Signals Job Seekers Receive from an Employer's Community Involvement and Environmental Sustainability Practices: Insights into Why Most Job Seekers Are Attracted, Others Are Indifferent, and a Few Are Repelled. *Frontiers Psychology, 7*(426), 1 – 16. http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00426

Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, *95*(4), 557–569. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2

Klimkiewicz, K. & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes: CSR-based employer attractiveness and Millennials' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *24*(5), 449 – 463. https://doi.org/10.1002/csr.1419

Leiva, R., Ferrero, I. & Calderón, R. (2016). Corporate Reputation in the Business Ethics Field: Its Relation with Corporate Identity, Corporate Image, and Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review, 19*(4), 299 – 315. https://doi.org/10.1057/s41299-016-0008-x

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, *56*(1), 75–102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, *18*(1), 45 – 59. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x

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. https://doi.org/10.1177/0306307017749627

Louro, C. (2020). Responsabilidade Social Corporativa, Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional: Análise de Interrelações [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia]. Repositório Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/44942/1/ulfpie055734_tm.pdf

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(S1), 139-157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., Klessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world. *Management Decision, 62*(10), 3085–3108. https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In Paul Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322. https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf

Márquez, M. D. B., Teba, E. M. S., González, G. B & Rydman, E. S. N. (2022). Generation Z within the Workforce and in the Workplaces: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology, 12*, 1–16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

Martínez, P., Pérez, A., & Del Bosque, I.R. (2014) CSR influence on hotel brand image and loyalty, *Academia Revista LatinoAmericana de Administración*, *27*(2), 267-283. https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2013-0190

Mattila, M. (2009). Corporate social responsibility and image in organizations: for the insiders or the outsiders?. *Social Responsibility Journal*, *5*(4), 540 – 549. https://doi.org/10.1108/17471110910995384

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. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7

Monteiro, B. (2020). Gerações jovens nas organizações: os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável como estratégia de retenção, motivação e compromisso. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa – ISEG. Repositório Universidade de Lisboa]. https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20196

Narayanan, S. (2022). Does Generation Z value and reward corporate social responsibility practices? *Journal of Marketing Management*, *38(9–10),* 903–937. https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2070654

Nguyen, M. H., Nguyen, V. L., & Nguyen, M. T. (2021). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration, 11*(1), 3-18. https://dx.doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.11.1.1367.2021

Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees-Generation Z and their

Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*, *26*, 476 – 483. https://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X
Paruzel, A., Danel, M. & Maier, G.W. (2020). Scrutinizing Social Identity Theory in Corporate Social Responsibility: An Experimental Investigation. *Frontiers in Psychology. 11*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580620
Pinheiro, P. M. B., & Sarmento, M. M. (2023). A evolução da responsabilidade social na era moderna. *Open Science Research X*, *10*, 1242-1254. https://doi.org/10.37885/230111620
Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A. & Zalaznik, M. (2022). Value of Corporate Social Responsibility for multiple *stakeholders* and social impact – relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, *43*(1), 46 – 61. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051
Pfister, M. (2020) Corporate social responsibility and organizational attraction: a systematic literature review. American Journal of Management, *20*(2), 96 – 111. https://doi.org/10.33423/ajm.v20i2.3002
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.
Preto, C. (2016). O papel da Responsabilidade Social das Organizações na Atração de Talento: a influência da área de formação. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE. Repositório ISCTE – IUL]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13408/1/Tese%20v25102016_vf1.pdf
Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, *51*(1), 103-116. https://doi.org/10.5700/rausp1226
Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Bill, J. B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*. *16(4)*. 401 - 412. https://doi.org/10.1023/A:1017989205184
Ros, M., Schwartz, S. H & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology Review*, *48*(1), 49–71. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x
Rosa, A., Capolupo, N. & Marolla, G. (2024). THe role of employees' perceptions of corporate social responsibility in the relationship between organizational reputation and organizational attractiveness. Evidence from Italy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*, 1631 – 1645. https://doi.org/10.1002/csr.3036
Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R. & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(4), 537-543. https://doi.org/10.1002/job.380
Samuelsson, E., Levinsson, H. & Ahlstrom, R. (2023). Financial literacy, personal financial situation, and mental health amoung young adults in Sweden. *Journal of Financial Literacy and Wellbeing, 1*(3), 541 - 564. https://doi.org/10.1017/flw.2024.3
Santos, A. L. C. (2019). Xers vs. Millennials: Um olhar geracional sobre responsabilidade social das organizações, atratividade organizacional e intenção de candidatura a uma oferta de emprego [Dissertação de mestrado, ISCTE -Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. http://hdl.handle.net/10071/19312
Santos, J. C. B. (2022). A Atratividade organizacional no contexto empresarial português: Relação entre o Instrumental – Symbolic Framework e as Emoções Positivas. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE. Repositório ISCTE – IUL]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/26904/1/master_jose_borges_santos.pdf
Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business and Professional Communication Quarterly*, *76*(2), 252-265. https://doi.org/10.1177/1080569913476543

Seara, M., Proença, T. & Ferreira, M. R. (2023). Do corporate social responsibility practices have an impact on employer attractiveness – an approach to corporate volunteering programs. *European Journal of Management and Business Economics, 34*(4). http://dx.doi.org/10.1108/EJMBE-02-2022-0041

Sharif, F., & Sharif, S. (2017). Assessing the relative importance of employer branding dimensions on retention of employees: A case of private schools of Karachi. *Business Review*, *12(1)*, 70–88. https://doi.org/10.54784/1990-6587.1050

Silva, A. C. M. (2019). A relação entre Responsabilidade Social das Organizações e Identificação Organizacional: Mediação pelo Ajustamento Pessoa - Organização e o papel dos Valores Sociais. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19218/4/master_ana_mota_silva.pdf

Smith, L. A., 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. https://doi.org/10.1023/A:1011157116322

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23(4)*, 363-382. https://doi.org/10.1002/job.147

Spence, M. (1973) Job Market Signaling. Quarterly Journal of Economics, 87, 355- 374. https://doi.org/10.2307/1882010

Story, J., Castanheira, F. & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, *12(3),* p. 484-505. https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095

Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management, 72*(4*)*, 437–450. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., Psychology of Intergroup Relation, Hall Publishers, Chicago, 276 - 293.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings*. Psychology Press, 276 - 293. https://doi.org/10.4324/9780203505984-16

Tavares, C. F. (2020). Transferência de comportamentos pró-ambientais entre o contexto doméstico e o contexto universitário: o papel mediador do processo identitário. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE. Repositório ISCTE – IUL]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21254/1/master_catarina_fernandes_tavares.pdf

Teles, H. (2020). Serviço Social nas Empresas*. Lisboa: Pactor.*

Tsai, W. & Yang, I, W. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment, 18* (1), 48 – 63. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal, 40*(3), 658–672. https://doi.org/10.2307/257057

Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, *89*(2), 189–204. https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-008-9993-8

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual*

Psychology, 71(2), 103–113. https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021
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. http://dx.doi.org/10.1177/0149206309352246
United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. https://sdgs.un.org/2030agenda
Van Dick, R. (2004), "My job is my castle: identification in organizational contexts". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *19*(1), 171-203. http://dx.doi.org/10.1002/0470013311.ch6
Van Hoye, G., & Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology: An International Review*, *60*(2), 311–335. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00437.x
Whitmarsh, L., Haggar, P., & Thomas, M. (2018). Waste reduction behaviors at home, at work, and on holiday: What influences Behavioral Consistency Across Contexts? *Frontiers in Psychology, 9,* 2447. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02447
Yang, C. & Zhu, P. L. X. (2021). Can corporate social responsibility enhance organizational image and commitment in the ocean freight forwarding industry?. *Maritime Business Review*, *6*(4), 358 – 376. https://doi.org/10.1108/MABR-01-2021-0005
Yassin, Y., Beckmann, M. (2025). CSR and employee outcomes: a systematic literature review. *Management Review Quarterly, 75,* 595 – 641. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7
Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomątowska, B. (2014). Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządza- nia zasobami ludzkimi. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, *350*, 405–415. http://dx.doi.org/10.15611/pn.2014.350.36
Zhao, L., & Yin, C. (2024). Driving corporate social responsibility to be innovative: Insights from a systematic literature review. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, *31*(5), 4115–4132. https://doi.org/10.1002/csr.2792

Anexos

Anexo A. Consentimento Informado

Caro/a Participante,

O meu nome é Carolina Bravo e estou, atualmente, a desenvolver a minha dissertação de mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional na ISCTE Business School.

A presente investigação visa compreender como os indivíduos das gerações Y e Z tomam decisões de emprego a partir da informação disponibilizada sobre potenciais ofertas de emprego.

É neste contexto que venho solicitar a sua participação mediante o preenchimento deste inquérito. Para que possa participar, **é necessário que tenha nascido entre os anos 1980 e 2010**, inclusive, integrando assim a geração Y (1980 – 1995) ou a geração Z (1996 – 2010).

Os dados recolhidos são exclusivamente destinados para fins académicos, e tratados de forma confidencial. Todas as respostas são anónimas, como tal procure responder de forma honesta e espontânea, relembrando que só com a sua opinião genuína se garantirá a qualidade da investigação. Dado o caráter voluntário de participação, poderá desistir de responder a qualquer momento.

O preenchimento do questionário demora cerca de 7 minutos.

Desde já, muito obrigada pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento adicional, por favor contacte xxx@iscte-iul.pt

Antes de iniciar o questionário, concorda com os termos do presente estudo?

- ○ Sim, pretendo prosseguir.
- ○ Não, não pretendo prosseguir.

Anexo B. *Debriefing*

Agradeço a sua participação neste estudo.
Tal como indicado inicialmente, o estudo diz respeito à relação entre as práticas de Responsabilidade Social Organizacional e a Atratividade Organizacional e visa aprofundar o impacto destas práticas no recrutamento das gerações Y e Z. Mais especificamente, investigar se o efeito das práticas de responsabilidade social organizacional na atratividade organizacional, por via da imagem organizacional, é moderado pela pertença geracional.

Recordamos que os seguintes dados de contacto podem ser utilizados para quaisquer questões que possa ter, comentários que deseje partilhar ou para indicar o seu interesse em receber informações sobre os principais resultados e conclusões do estudo: xxx@iscte-iul.pt

Mais uma vez, obrigado pela sua participação.

Anexo C. Cenários experimentais (Adaptados de Story et al., 2016)

Sem envolvimento em práticas de RSO

A Honiku está à procura de novos talentos - está à sua procura! A Honiku é uma empresa líder em moda de desporto com operações em mais de 30 países em todo o mundo e mais de 40.000 colaboradores.

Com sede em Nova Iorque, temos escritórios em grandes cidades como Londres, Amesterdão, Los Angeles e Shangai, onde os nossos designers se inspiram. A nossa gama de produtos é variada pelo que inclui calçado, vestuário e acessórios desportivos. Pode também encontrar todo o equipamento necessário para desportos convencionais, como ténis, ciclismo, futebol, corrida, etc. A Honiku opera em metrópoles vibrantes e modernas e estamos sempre atualizados quando surgem novas tendências desportivas, de modo a incluí-las na nossa oferta.

O nosso sucesso cria a necessidade de novos talentos para expandir a nossa atividade e é por isso que a Honiku está à sua procura! Para integrar as nossas equipas nos novos escritórios em Portugal, Alemanha, Espanha e Itália, precisamos de pessoas ambiciosas e talentosas de várias áreas, como marketing, vendas, finanças, relações públicas, recursos humanos, design e logística.

Alto envolvimento em práticas de RSO

A Honiku está à procura de novos talentos - está à sua procura! A Honiku é uma empresa líder em moda de desporto com operações em mais de 30 países em todo o mundo e mais de 40.000 colaboradores.

Com sede em Nova Iorque, temos escritórios em grandes cidades como Londres, Amesterdão, Los Angeles e Shangai, onde os nossos designers se inspiram. A nossa gama de produtos é variada pelo que inclui calçado, vestuário e acessórios desportivos. Pode também encontrar todo o equipamento necessário para desportos convencionais, como ténis, ciclismo, futebol, corrida, etc. A Honiku opera em metrópoles vibrantes e modernas e estamos sempre atualizados quando surgem novas tendências desportivas, de modo a incluí-las na nossa oferta.

Na Honiku, valorizamos os nossos colaboradores. E enquanto empresa na área do desporto, sabemos que a vida não se resume ao trabalho. Por esse motivo, oferecemos horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalhar a partir de casa para facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, oferecemos diversas ações de formação e workshops para apoiar o desenvolvimento das competências das nossas Pessoas.

Não valorizamos apenas os nossos colaboradores, valorizamos também os nossos clientes,

fornecedores e o ambiente. Por conseguinte, utilizamos apenas algodão orgânico nos nossos produtos. Além disso, trabalhamos em estreita colaboração com os nossos fornecedores e efetuamos auditorias rigorosas para nos certificarmos de que cumprem os direitos humanos, a legislação laboral e a legislação ambiental. Somos ainda ativos nas nossas comunidades e organizamos anualmente campos de desporto para crianças desfavorecidas. Para atletas extraordinariamente talentosos, criámos uma academia desportiva, onde recebem educação universitária com um avanço especial na sua respetiva área de desporto.
O nosso sucesso cria a necessidade de novos talentos para expandir a nossa atividade e é por isso que a Honiku está à sua procura! Para integrar as nossas equipas nos novos escritórios em Portugal, Alemanha, Espanha e Itália, precisamos de pessoas ambiciosas e talentosas de várias áreas, como marketing, vendas, finanças, relações públicas, recursos humanos, design e logística.

Envolvimento em práticas de RSO destinadas ao colaborador (desenvolvido pela equipa deste estudo)

A Honiku está à procura de novos talentos - está à sua procura! A Honiku é uma empresa líder em moda de desporto com operações em mais de 30 países em todo o mundo e mais de 40.000 colaboradores.

Com sede em Nova Iorque, temos escritórios em grandes cidades como Londres, Amesterdão, Los Angeles e Shangai, onde os nossos designers se inspiram. A nossa gama de produtos é variada pelo que inclui calçado, vestuário e acessórios desportivos. Pode também encontrar todo o equipamento necessário para desportos convencionais, como ténis, ciclismo, futebol, corrida, etc. A Honiku opera em metrópoles vibrantes e modernas e estamos sempre atualizados quando surgem novas tendências desportivas, de modo a incluí-las na nossa oferta.
Na Honiku, valorizamos os nossos colaboradores. E enquanto empresa na área do desporto, sabemos que a vida não se resume ao trabalho. Por esse motivo, oferecemos horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalhar a partir de casa para facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, oferecemos diversas ações de formação e workshops para apoiar o desenvolvimento das competências das nossas Pessoas.
O nosso sucesso cria a necessidade de novos talentos para expandir a nossa atividade e é por isso que a Honiku está à sua procura! Para integrar as nossas equipas nos novos escritórios em Portugal, Alemanha, Espanha e Itália, precisamos de pessoas ambiciosas e talentosas de várias áreas, como marketing, vendas, finanças, relações-públicas, recursos humanos, design e logística.

Anexo D. Itens de Verificação de Manipulação (Adaptada de Duarte, 2011).

Tendo em conta a informação disponibilizada pela Honiku no seu anúncio de emprego, indique o grau em que concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

A empresa Honiku é uma empresa socialmente responsável.	1 2 3 4 5
A empresa Honiku preocupa-se com o bem-estar da sociedade.	1 2 3 4 5
A Honiku preocupa-se com o bem-estar dos trabalhadores.	1 2 3 4 5
A Honiku preocupa-se com o meio ambiente.	1 2 3 4 5
A Honiku é uma empresa de sucesso.	1 2 3 4 5

Anexo E. Escala de Atratividade Organizacional (Lievens et al., 2003 adaptada por Santos, 2022)

Imagine que se encontrava à procura de emprego e se cruzava com uma oferta de emprego na empresa Honiku. Tendo em conta as características da mesma, indique o grau de concordância com as frases abaixo.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

Para mim, esta empresa seria um bom lugar para trabalhar.	1 2 3 4 5
Eu não estaria interessado/a em trabalhar nesta empresa exceto como último recurso.	1 2 3 4 5
Esta empresa seria um sítio atrativo para mim como local de trabalho.	1 2 3 4 5
Estaria interessado/a em saber mais sobre esta empresa.	1 2 3 4 5
Um emprego nesta empresa seria muito atrativo para mim.	1 2 3 4 5

Anexo F. Escala de Imagem Organizacional (Riordan et al., 1997, adaptada por Duarte, 2011)

Com base na imagem que criou da empresa Honiku a partir do anúncio de emprego, indique em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

Tem uma boa reputação na comunidade onde está inserida.	1 2 3 4 5
Tem uma má reputação no seu setor de atividade.	1 2 3 4 5
Está ativamente envolvida na comunidade onde está inserida.	1 2 3 4 5
Em geral, tem uma má imagem.	1 2 3 4 5
É um bom local para se trabalhar.	1 2 3 4 5
Tem uma boa imagem junto dos seus clientes.	1 2 3 4 5

Anexo G. Escala de Valores do Trabalho (Ros et al., 1999)

Caso exercesse funções na presente empresa, em que medida consideraria importantes os seguintes aspetos:

1. Nada importante
2. Pouco importante
3. Neutro
4. Importante
5. Muito importante

Contribuir para as pessoas e para a sociedade.	1 2 3 4 5
Trabalhar com pessoas.	1 2 3 4 5
Contacto social com os colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
Segurança no emprego (emprego permanente, proteção).	1 2 3 4 5
Autoridade para tomar decisões sobre terceiros.	1 2 3 4 5
Trabalho prestigiado e valorizado.	1 2 3 4 5
Trabalho interessante e diversificado.	1 2 3 4 5
Trabalho em que é o seu próprio chefe.	1 2 3 4 5
Oportunidades de progressão profissional.	1 2 3 4 5

Anexo H. Escala de Cidadania Ativa (Schwartz, 2003 adaptada por Silva, 2019)

Gostava agora que pensasse sobre a sua maneira de ser habitual. Pense, por favor, em como habitualmente você é e não como acha que deveria ser. Não há respostas certas ou erradas. Indique o quanto cada uma das pessoas descritas abaixo se parece consigo.

1. Não tem nada a ver comigo.
2. Nada parecido comigo.
3. Um bocadinho parecido comigo.
4. Parecido comigo.
5. Muito parecido comigo.
6. Exatamente como eu.

Uma pessoa que acha importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida.	1 2 3 4 5 6
Uma pessoa para quem é importante ouvir pessoas diferentes de si. Mesmo quando discorda de alguém, continua a querer compreender essa pessoa.	1 2 3 4 5 6
Uma pessoa para quem é importante ajudar os que a rodeiam. Preocupa-se com o bem-estar dos outros.	1 2 3 4 5 6
Uma pessoa para quem é importante ser leal com os amigos. Dedica-se às pessoas que lhe são próximas.	1 2 3 4 5 6

Anexo I. Escala de Identidade Ecológica (Whitmarsh et al., 2018)

Indique em que medida concorda com as seguintes frases.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

Gosto de pensar em mim como sendo alguém com preocupações ecológicas.	1 2 3 4 5
Agir de modo "amigo do ambiente" é uma parte importante de quem sou.	1 2 3 4 5
Gosto de sentir que contribuo pessoalmente para a proteção do ambiente.	1 2 3 4 5

Anexo J. Escala de Situação Financeira (Samuelsson et al., 2023)

Classifique a sua situação financeira de acordo com os fatores abaixo.

1. Nada preocupante/Nenhum tempo
2. Pouco preocupante/Pouco tempo
3. Neutro
4. Ligeiramente preocupante/Algum tempo
5. Muito preocupante/Muito tempo

Quão preocupante considera a sua situação financeira no último ano?	1 2 3 4 5
Quanto tempo passou a preocupar-se com a sua situação financeira?	1 2 3 4 5