

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DO AMBIENTE

A responsabilidade social empresarial e a atratividade das empresas: uma investigação com alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto

Guilherme Mattos

M

2019



FACULDADE DE ECONOMIA



A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A ATRATIVIDADE
DAS EMPRESAS: UMA INVESTIGAÇÃO COM ALUNOS E EX-ALUNOS
DA FACULDADE DE ECONOMIA DO PORTO

Guilherme Mattos

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente

Orientado por

Professor Doutor Manuel Emílio Mota de Almeida Delgado Castelo Branco

2019

RESUMO

O crescente ambiente competitivo global tem dificultado o sucesso de estratégias tradicionais de negócio. Pesquisadores e empresários têm realizado esforços para reinventarem a forma com que as empresas atuam. Uma das estratégias exploradas é a responsabilidade social empresarial (RSE). A RSE abrange as expectativas económicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas a todo o momento. O conceito é formado por três principais categorias interrelacionadas: a económica, a legal e a ética. Pesquisas indicam que a RSE pode ter impactos positivos na atratividade das empresas entre os indivíduos em busca de emprego. Os alunos de licenciatura ou mestrado somam parcela significativa dos candidatos às vagas de emprego em aberto. Ademais, caso sejam vinculados ou tenham passado por uma universidade reconhecida, tornam-se candidatos mais atrativos para as empresas. Este é o caso da Faculdade de Economia do Porto (FEP), classificada como uma das melhores faculdades de economia e gestão de Portugal. Diante disso, essa investigação se propôs a analisar se a RSE impacta positivamente na atratividade das empresas na perspectiva dos alunos e ex-alunos da FEP. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa qualitativa com o método de estudo de caso, onde foram conduzidas seis entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado elaborado com base na literatura académica do tema. Foi verificado que a categoria ética é a mais relevante na perspectiva deles, defrontando a noção de que uma empresa socialmente responsável deve cumprir igualmente as expectativas relacionadas a cada uma das três categorias. Por fim, foi constatado que a RSE impacta positivamente na atração das empresas, sendo mais um benefício que as mesmas podem obter a partir do desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis. Resumidamente, essa investigação colaborou para o avanço das pesquisas sobre o tema e pode vir a estimular a expansão da RSE nas empresas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial (RSE); Atratividade das Empresas; Mercado de Trabalho; Faculdade de Economia do Porto (FEP).

ABSTRACT

The growing global competitive environment has hampered the success of traditional business strategies. Researchers and entrepreneurs have made efforts to reinvent the way companies operate. One of the strategies explored is the corporate social responsibility (CSR). CSR embraces society's economic, legal and ethical expectations of companies at all times. The concept consists of three main interrelated categories: economic, legal and ethical. Researches indicate that CSR can have a positive impact on business attractiveness among jobseekers. Undergraduate or master's students make up a significant portion of candidates for open positions. In addition, if they study or have gone through a recognized university, they become more attractive candidates for companies. This is the case of the Faculdade de Economia do Porto (FEP), ranked as one of the best colleges of economics and management in Portugal. Given this, this research aimed to analyze whether CSR positively impacts the attractiveness of companies from the perspective of FEP's students and alumni. In this sense, a qualitative research was conducted with the case study method, where six interviews were conducted through a semi-structured script based on the academic literature on the subject. It was found that the ethical category is the most relevant in their perspective, confronting the notion that a socially responsible company must meet equally the expectations related to each of the three categories. Finally, it was found that CSR has a positive impact on the attractiveness of companies, being another benefit that they can derive from the development of socially responsible practices. In short, this research contributed to the growth of research on the subject and may stimulate the expansion of CSR in companies.

Key-words: Corporate Social Responsibility (CSR); Organizational Attractiveness; Job Market; Faculdade de Economia do Porto (FEP).

AGRADECIMENTOS

Me faltariam páginas para agradecer a todos aqueles que merecem lembrança pela importância que têm para mim. Sempre tive o privilégio de estar cercado de pessoas de bom coração, pessoas que nunca me recusaram ajuda e que fizeram o possível para eu obtivesse sucesso nos objetivos que estabeleci. É difícil estar longe da família, dos amigos e de tudo aquilo que me acostumei ter. Ao mesmo tempo, a felicidade por cada barreira ultrapassada e por cada dificuldade vencida me faz ter certeza que eu estou progredindo como pessoa e como profissional.

Contudo, conforme mencionei, não fiz nada disso sozinho. Então, só me resta agradecer a quem de alguma forma esteve presente nesta e em outras etapas da minha vida. Agradeço muitíssimo à minha maravilhosa mãe, tu és e sempre serás a pessoa que eu mais admiro nesse mundo, obrigado por tudo. Da mesma forma, menciono com carinho o meu amado pai, o meu padrasto, os meus avôs e avós, o meu padrinho e toda a minha família. Muito obrigado por serem “meus”, vocês me trazem alegria, segurança e motivos para seguir em frente. Também preciso agradecer mil vezes à minha linda companheira, pois Portugal só foi possível por que tu compartilhaste esse sonho; só de pensar em ti já sorrio. Por último, agradeço aos meus amigos “zucas”, vocês podem estar longe geograficamente, mas independentemente disso levo todos comigo sempre!

Esses anos na cidade do Porto e na Faculdade de Economia do Porto sempre ficarão na minha memória como alguns dos melhores anos da minha vida. Isso é, em parte, reflexo das boas amizades “tugas” feitas com colegas de mestrado e de trabalho. Vocês me fazem acreditar que somos todos irmãos, por mais que sejamos de terras diferentes. Ademais, agradeço pelos ensinamentos dos grandes professores que tive na FEP e, especialmente, ao meu orientador, Professor Manuel Castelo Branco.

Tudo o que tenho a dizer no fim desta etapa pode ser resumido numa só palavra: “obrigado!”.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. A evolução histórica e os principais desdobramentos do conceito de responsabilidade social empresarial.....	7
2.2. A relação entre a responsabilidade social empresarial e a atratividade das empresas	19
3. CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO, OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3.1 Objetivo geral	23
3.2 Objetivos específicos	23
4. METODOLOGIA	25
4.1 Tipo de pesquisa e o método de pesquisa	25
4.2 Desenho da pesquisa	26
4.3 Levantamento teórico.....	27
4.4 Instrumento para a coleta de dados.....	28
4.5 Seleção dos participantes da pesquisa.....	29
4.6 Tratamento e análise dos dados.....	32
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
5.1 A RSE e os seus múltiplos desdobramentos.....	34
5.2 O enquadramento e a relevância das categorias económica, legal e ética no conceito de RSE	39
5.3 Exemplos positivos e negativos	50
5.4 A relação da RSE e a atratividade das empresas	53
6. CONCLUSÃO	58
APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado	63

APÊNDICE B – Instrumento auxiliar de pesquisa.....	65
APÊNDICE C – Quadro completo da análise de conteúdo.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Examples of Legal Motives and Possible Responses	16
Quadro 2 – Theoretical Trends in CSR Thinking	17
Quadro 3 – Dados dos participantes	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Pyramid of Corporate Social Responsibility	13
Figura 2 – The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility.....	14
Figura 3 – Desenho da pesquisa.....	27
Figura 4 – O modelo dos três domínios da RSE segundo os participantes da pesquisa	50

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CSR	Corporate Social Responsibility
FEP	Faculdade de Economia do Porto
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONGs	Organizações Não-Governamentais
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
UP	Universidade do Porto

1. INTRODUÇÃO

Os desdobramentos da globalização surgem como ameaças para a sobrevivência de muitas empresas, pois o crescente ambiente competitivo global tem dificultado o sucesso de estratégias mais tradicionais de negócio (Keys *et al.*, 2009). Desse modo, é fundamental que as empresas procurem aumentar sua atenção quanto às diferentes exigências do mundo contemporâneo, desenvolvendo uma visão holística de negócios e entendendo o ambiente onde estão inseridas, de forma a continuarem a existir.

Dada a necessidade de elaborar estratégias mais modernas de negócios, tanto os pesquisadores de áreas como gestão e economia quanto os próprios empresários têm realizado esforços contínuos nas últimas décadas para reinventarem a forma com que as empresas atuam e posicionam-se no mercado. Assim, uma das principais estratégias estudadas e implementadas é a responsabilidade social empresarial, habitualmente referida pelo acrônimo “RSE” nos países lusófonos.

A RSE é um conceito amplo e envolve aspetos económicos, legais, éticos e ambientais. Por exemplo, a organização americana *Business for Social Responsibility* definiu a RSE como “business decision making linked to ethical values, compliance with legal requirements and respect for people, communities and the environment” (BSR, 2000).¹ O conceito de RSE vai além de aspetos puramente filantrópicos, sendo uma estratégia de grande aplicabilidade para uma determinada empresa no que tange a sua continuidade e sucesso (Carroll, 1979; Freeman, 1984; Albinger & Freeman, 2000). Por exemplo, alguns dos estudos realizados têm associado a RSE com melhores performances financeiras (Cochran & Wood, 1984; Burke & Logsdon, 1996; Aguiñe & Glavas, 2012), melhor reputação (Brammer & Pavelin, 2006; Arendt & Brettel, 2010; Lis, 2012) e melhor entendimento dos anseios e preocupações dos seus *stakeholders* (Schwartz & Carroll, 2003; Kim *et al.*, 2010).

Adicionalmente, para exemplificar a razão das empresas optarem pelo desenvolvimento da RSE como uma vantagem competitiva pode-se citar o famoso debate de visões entre Friedman e Freeman. O autor Friedman (1970) estabeleceu, com base no trabalho de Adam Smith e outros economistas clássicos, que a única responsabilidade das empresas é lucrar. Dessa maneira, empresas que se engajam em atividades que não servem

¹ Tradução do autor: “decisões de negócio ligadas à valores éticos, em conformidade com os requerimentos legais e com respeito pelas pessoas, comunidades e meio-ambiente” (BSR, 2000).

puramente a criação de lucros estão a agir contra o princípio básico da sua existência. Assim, Friedman (1970: 126) argumentou que “there is one and only one social responsibility of business – to use its resource and engage in activities designed to increase its profit as long as it stays within the rules of the game”.²

Por sua vez, Freeman (1984) contrariou a visão de Friedman que “the business of business is business”³ ao propor que as atividades sociais não podem ser distinguidas das atividades económicas, pois a primeira tem impacto relevante na segunda. Além disso, Freeman argumentou que as empresas devem satisfazer a comunidade, o público em geral e também os seus colaboradores, ao mesmo tempo em que criam lucros para os *shareholders*. Desse modo, a adoção de práticas de RSE pode contribuir para a sobrevivência das empresas, tanto diretamente por meio de uma maior lucratividade através dessa estratégia, quanto indiretamente em termos de uma melhor reputação e contentamento dos indivíduos que fazem parte do âmbito onde essas empresas atuam.

Fundamentadas nas ideias de Freeman (1984) e outros autores da área, pesquisas recentes indicam que a utilização da RSE pode ter impactos positivos na atratividade das empresas entre os indivíduos que estão em busca de oportunidades de emprego (Turban & Greening, 1997; Backhaus *et al.*, 2002; Lis, 2012; Story *et al.*, 2016; Presley *et al.*, 2018). Atrair e reter recursos humanos de qualidade pode oferecer as empresas uma grande vantagem perante suas concorrentes (Rynes & Barber, 1990). Com a crescente falta de mão-de-obra em algumas áreas e as más projeções futuras quanto ao número total de trabalhadores ativos em certos países nas próximas décadas, atrair candidatos de qualidade é um fator excepcionalmente importante para o sucesso das empresas.

Adicionalmente, de acordo com Lis (2012), um dos principais desafios da gestão de recursos humanos das empresas é demonstrar que suas empresas são os lugares certos para que os candidatos desenvolvam suas carreiras profissionais. A demografia da força de trabalho está a ser alterada com a saída da “Geração Baby Boomer” e a entrada no mercado de trabalho de profissionais das “Geração Y” e “Geração Z”. Desse modo, uma importante questão surge: o que torna uma empresa atrativa para esses novos profissionais?

Uma corrente de pesquisadores sugere que os potenciais candidatos preferem organizações que tenham congruência com seus estilos de vida e seus valores primários

² Tradução do autor: “existe uma e somente uma responsabilidade social empresarial – usar seus recursos e engajar-se em atividades desenvolvidas para aumentar seu lucro enquanto isto estiver dentro das regras do jogo” (Friedman, 1970: 126).

³ Tradução do autor: “o negócio do negócio é o negócio” (Freeman, 1984).

(Backhaus *et al.*, 2002; Story *et al.*, 2016). Assim, torna-se claro que os pomposos salários e os pacotes de benefícios não são mais as únicas exigências dos candidatos qualificados (Turban & Greening, 1997; Albinger & Freeman, 2000; Magbool *et al.*, 2016).

Muitos candidatos têm desejos menos tangíveis e se preocupam com um maior balanço entre suas vidas pessoais e profissionais, assim como um propósito no trabalho desenvolvido e um senso de contribuição para com os outros indivíduos (Heslin, 2005). Uma pesquisa realizada no ano de 2003 no Reino Unido numa parceria entre o *Chartered Institute of Personal Development* e o *Future Work Institute* sugeriu que “responsible business practices help to attract, motivate and retain a diverse and talented workforce” (Business in the Community, 2003 *apud* Magbool *et al.*, 2016: 541).⁴ Outra pesquisa realizada em 2010 pela *Global Reporting Initiative* e conduzida pela *Futerra Sustainability Communications, Sustainability Ltd.* e *KPMG* também demonstrou que os potenciais candidatos estão a avaliar os indicadores ambientais e sociais das empresas antes de se inscreverem em processos de seleção (Global Reporting Initiative, 2010).

Dada a discussão acima, torna-se claro que atrair bons candidatos é uma necessidade para as empresas e que as estratégias relacionadas com a RSE podem ser uma maneira efetiva de alcançar esse objetivo. Complementarmente, a medida que a mídia e outros grupos de interesse cobrem tanto as ações responsáveis quanto as irresponsáveis das empresas, é necessária maior atenção a esse assunto, de forma a evitar perdas significativas de imagem, ao mesmo tempo em que os esforços ligados à RSE possibilitam que informações positivas cheguem até os indivíduos. Por exemplo, empresas como a *IBM*, *General Motors* e *Microsoft* já utilizaram como estratégia o envio de brochuras para potenciais candidatos de grandes universidades americanas para promover suas ações filantrópicas e seus programas ambientais, indicando que as empresas reconhecem essa mudança de paradigma e que é verdadeiro o uso da RSE como forma de atrair bons candidatos (Poe & Courter, 1995).

Os alunos em vias de término da licenciatura, em nível de mestrado ou formados recentemente em algum desses ciclos comumente somam uma parcela significativa dos candidatos às vagas de emprego abertas pelas empresas. Adicionalmente, caso sejam vinculados ou tenham passado por uma universidade reconhecida, tornam-se candidatos ainda mais atrativos para grande parte das empresas com processos de seleção em aberto

⁴ Tradução do autor: “práticas responsáveis de negócio auxiliam a atrair, motivar e reter uma força de trabalho talentosa e diversa” (Business in the Community, 2003 *apud* Magbool *et al.*, 2016: 541).

(Miller *et al.*, 2014; Business Insider, 2018). Assim, presume-se que eles tenham maior liberdade para escolherem as empresas onde querem seguir suas trajetórias profissionais, sem que seja imperativamente necessário que relevem seus valores primários e outros desejos pessoais, inclusive podendo optar por empresas mais socialmente responsáveis, caso isso seja um fator prioritário para eles.

Este é, por exemplo, o caso dos alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto (FEP), faculdade vinculada à Universidade do Porto (UP) e, recorrentemente, classificada como uma das melhores faculdades de economia e gestão de Portugal (Universia, 2017; Top Universities, 2019; UP, 2019b), o que confere aos seus alunos um nível de reconhecimento superior a algumas outras universidades portuguesas e europeias. Esses indivíduos são requisitados no mercado de trabalho português e internacional, tendo uma alta taxa de empregabilidade após o término dos seus estudos (Empregos Online, 2013; FEP, 2019a). Além do mais, eles dispõem de cognição para analisarem e avaliarem como positivos ou negativos os sinais que as empresas transmitem sobre suas práticas internas e externas. Diante disso, o objetivo geral dessa investigação é: **analisar se a RSE impacta positivamente na atratividade das empresas na perspectiva dos alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto.**

A principal motivação é auxiliar a fomentar uma situação de ganho mútuo entre empresas, alunos e ex-alunos, no sentido de as empresas continuarem a comprometerem-se com práticas de RSE, benéficas tanto para os *stakeholders* internos quanto externos. Com isso, é também esperado que os alunos e ex-alunos, candidatos a vagas de emprego, tenham maior facilidade em encontrarem empresas que os permitam avançar com suas carreiras profissionais sem que tenham de optar por empregos com pouco ou nenhum propósito significativo para eles. Por último, essa investigação pode vir a auxiliar na confirmação dos resultados de pesquisas semelhantes já realizadas em outras universidades e países, assim como estimular estudos similares no contexto português.

Mais informações a respeito da fundamentação teórica, como a literatura relevante utilizada como base para essa investigação, serão discutidas no capítulo dois, a seguir. No capítulo três serão apresentados o contexto de investigação, o objetivo geral e os objetivos específicos. Já os pormenores da metodologia aplicada serão discutidos no capítulo quatro. No capítulo cinco serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por último, no capítulo seis serão apresentadas as conclusões da investigação, as limitações da pesquisa e as sugestões de estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O papel das empresas na sociedade é discutido há inúmeras décadas. A crescente pressão das empresas na humanidade e no meio ambiente tem feito aumentar a preocupação entre os indivíduos consideravelmente (Turker, 2009). Desse modo, um intenso debate vem ocorrendo entre pesquisadores, consultores, empresários, executivos e outros membros da sociedade, resultando em diversas ideias sobre como fazer negócios de uma maneira mais humana, mais ética e mais transparente (Burke & Logsdon, 1996; Van Marrewijk, 2003; Berns *et al.*, 2009).

Não obstante, este nem sempre foi o entendimento prevalente sobre as empresas e sobre como fazer negócios quando analisados os últimos séculos. O autor Banerjee, em sua publicação “Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly”, iniciou a mesma a partir de um comentário atribuído ao Primeiro Barão Thurlow, um antigo lorde inglês: “did you ever expect a corporation to have a conscience, when it has no soul to be damned and no body to be kicked? (And by God, it ought to have both!)” (Poynder, 1844 *apud* Banerjee, 2008: 51).⁵

Banerjee (2008) também citou um trecho do trabalho de Duggar (1989) para depois compará-lo com o primeiro comentário:

In the corporate economies of the contemporary West, the market is a passive institution. The active institution is the corporation. [...] An inherently narrow and shortsighted organization. [...] The corporation has evolved to serve the interests of whoever controls it, at the expense of whomever does not (Duggar, 1989 *apud* Banerjee, 2008: 51).⁶

As duas citações, com mais de um século entre elas, retratam de modo apropriado o comportamento de parte das empresas ao longo do tempo, evidenciando a lacuna de uma perspectiva maior de responsabilidade social (Banerjee, 2008). Desde a Companhia Britânica das Índias Orientais até a próxima grande *startup* do Vale do Silício, algumas empresas ainda apresentam um comportamento nocivo a sociedade no que diz respeito aos danos causados pelas suas atividades e outros desdobramentos de suas maneiras de fazerem negócios. As

⁵ Tradução do autor: “você realmente esperava que uma empresa tivesse consciência, quando ela não tem alma para ser amaldiçoada ou corpo para ser chutado? (E por Deus, ela deveria ter os dois!)” (Poynder, 1844 *apud* Banerjee, 2008: 51).

⁶ Tradução do autor: “nas economias corporativas do Oeste contemporâneo, o mercado é uma instituição passiva. A instituição ativa é a corporação. [...] Uma empresa inerentemente estreita e com uma visão curta. [...] A corporação evoluiu para servir os interesses de quem a controla, à custa de quem não a controla” (Duggar, 1989 *apud* Banerjee, 2008: 51).

empresas não devem servir apenas aos interesses dos indivíduos que as controlam e precisam buscar maneiras de lucrarem ao mesmo tempo em que observam os limites que não devem ser cruzados para que a sociedade não seja afetada (Bowen, 1953; Carroll, 1979; Keys *et al.*, 2009; Harvey *et al.*, 2010). Afortunadamente, existem empresas que seguem os preceitos acima.

Em 1917, Henry Ford defendeu o reinvestimento dos lucros de sua empresa para expansão de suas fábricas e também a diminuição dos preços dos seus veículos, manifestando que o propósito da *Ford Motor Company* seria “to do as much as possible for everybody concerned, to make money and use it, give employment, and send out the car where the people can use it. [...] And incidentally to make money. [...] Business is a service, not a bonanza” (Lewis, 1976 *apud* Lee, 2008: 54).⁷ Décadas depois, um dos descendentes de Henry Ford, Clay Ford Jr., novamente discursou a favor da ideia dos negócios estarem a serviço da sociedade: “we want to find ingenious new ways to delight consumers, provide superior returns to shareholders and make the world a better place for us all” (Meredith, 1999 *apud* Lee, 2008: 54).⁸ Uma grande questão surge do posicionamento de ambos e extrapola o âmbito de atuação da *Ford Motor Company*: como verdadeiramente incorporar esse “nobre plano” nos objetivos de todas as empresas?

Diversos pesquisadores e empresários sugerem que isso pode ser feito por meio da RSE. Considerar a responsabilidade social de uma perspectiva estratégica é de grande importância para a competitividade das empresas e para um melhor balanço com os interesses da sociedade. A Comissão Europeia (2011) argumentou:

Exigindo o empenhamento das partes interessadas internas e externas, a responsabilidade social das empresas possibilita antecipar melhor e tirar partido das expectativas da sociedade e das condições de funcionamento em célere evolução. Pode, pois, impulsionar o desenvolvimento de novos mercados e criar oportunidades de crescimento. Ao debruçarem-se sobre a sua responsabilidade social, as empresas podem tecer relações de confiança duradouras com os trabalhadores, os consumidores e os cidadãos suscetíveis de servir de base a modelos empresariais sustentáveis. Por seu turno, níveis de confiança mais elevados irão contribuir para criar condições nas quais as empresas possam inovar e crescer (COM, 2011: 4, versão em língua portuguesa).

⁷ Tradução do autor: “fazer o máximo possível por todos os envolvidos, fazer dinheiro e usá-lo, dar emprego, e enviar o carro para onde as pessoas possam usá-lo. [...] E incidentalmente fazer dinheiro. [...] O negócio é um serviço, não uma bonança” (Lewis, 1976 *apud* Lee, 2008: 54).

⁸ Tradução do autor: “nós queremos encontrar novas maneiras engenhosas para deleitar os consumidores, proporcionando retorno superior para os acionistas e fazendo o mundo um lugar melhor para todos” (Meredith, 1999 *apud* Lee, 2008: 54).

A necessidade de tecer relações mais transparentes vem justamente da pressão exercida por alguns movimentos contra a globalização e a produção desenfreada, tornando necessário que as empresas adotem uma postura mais socialmente responsável (Orlitzky *et al.*, 2003). Iniciativas frequentes de RSE incluem: investimentos na comunidade, filantropia, campanhas de marketing verde, segurança e saúde no trabalho, treinamentos para os colaboradores, proteção dos direitos humanos, luta contra a corrupção, códigos de conduta, proteção do meio ambiente, menor consumo de matérias-primas e reaproveitamento de sobras da produção (Rupp *et al.*, 2018; Hategan *et al.*, 2018).

2.1. A evolução histórica e os principais desdobramentos do conceito de responsabilidade social empresarial

É notável a diferença de tratamento da RSE nos últimos anos. Anteriormente considerada quase que irrelevante e uma estratégia de pouco retorno, hoje é vista como um dos conceitos mais ortodoxos e aplicáveis no mundo dos negócios (Lydenberg, 2005; Bhattacharya *et al.*, 2008). Durante os anos 1990, a RSE começou a ser universalmente sancionada e promovida por governos, empresas, ONGs e sociedade. Muitas das maiores organizações internacionais, tais como as Nações Unidas, Banco Mundial, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, Organização Internacional do Trabalho, não apenas endossaram a RSE, como também estabeleceram diretrizes e divisões internas de pesquisa e promoção da estratégia na década de 2000 (Lee, 2008).

Por exemplo, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico introduziu os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades (1999) e as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (2000). Do mesmo modo, a União Europeia produziu os documentos “Green Papers – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, de 2001, e “Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development”, de 2002. O conteúdo de ambos os documentos foi fortemente reafirmado no “World Summit of Sustainable Development” das Nações Unidas, ocorrido em 2002, na África do Sul, posicionando a União Europeia como uma das principais incentivadoras da RSE entre as empresas e outras organizações (Aras & Crowther, 2009).

Adicionalmente, em meados da década de 1970 menos de metade das empresas listadas na “Fortune 500” mencionavam a RSE nos seus relatórios públicos anuais.

Passadas duas décadas, quase 90% das empresas relacionadas na “Fortune 500” indicavam a RSE como um elemento essencial nos seus objetivos empresariais (Boli & Hartsuiker, 2001). Inclusive presidentes de grandes empresas mundiais teceram comentários a respeito da RSE:

The change has been so dramatic that the CEO of *General Electric*, Jeffrey Immelt, declared that “the world has changed”. [...] And the former CEO of *HP-Compaq*, Carly Fiorina, claimed that a “new reality of business” has emerged (Lee, 2008: 54).⁹

O autor Banerjee (2008) sucintamente listou três das maiores suposições aceitas por trás da lógica da RSE:

- 1) As empresas devem pensar além dos lucros e prestar maior atenção aos desafios sociais e ambientais;
- 2) As empresas devem agir de uma maneira ética e demonstrar um alto nível de integridade e transparência nas suas atividades;
- 3) As empresas devem envolver a comunidade onde elas operam de forma a melhorar o bem-estar da comunidade por meio da filantropia e ações públicas.

Sendo então a RSE um dos caminhos para o equilíbrio entre os interesses dos múltiplos *stakeholders* das empresas, resta entender os pormenores dessa estratégia e o que fez que a mesma fosse tão discutida atualmente, e considerada, por muitos, vital para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas (Carroll & Shabana, 2010; Aguiñes & Glavas, 2012; Story & Castanheira, 2019).

Contudo, ainda que a RSE seja um dos assuntos mais discutidos na literatura acadêmica na área da gestão e economia, o conceito permanece com múltiplas interrogações, sem uma concordância universal entre todos aqueles que o estudam. Uma crítica que exemplifica essa situação foi publicada por Votaw (1973), que considerava “Responsabilidade Social Empresarial” um “termo brilhante”:

The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. [...] To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of “responsible for” in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for

⁹ Tradução do autor: “a mudança foi tão dramática que o CEO da *General Electric*, Jeffrey Immelt, declarou que o ‘mundo mudou’. [...] E a antiga CEO da *HP-Compaq*, Carly Fiorina, afirmou que uma ‘nova realidade de negócio’ surgiu” (Lee, 2008: 54).

“legitimacy” in the context of “belonging” or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing high standards of behavior on businessman than on citizens at large (Votaw, 1973: 11).¹⁰

Há décadas que uma das grandes críticas sobre o assunto é justamente a falta de coesão, pois a RSE muitas vezes é tratada como uma panaceia que solucionará a pobreza mundial, a exclusão social, a degradação ambiental ou qualquer outra adversidade (Van Marrewijk, 2003). Uma das razões para essa certa falta de coerência entre as várias perspectivas é o extenso histórico do conceito, que data do início do Século XX.

Todavia, foi na década de 1950 que a RSE, de facto, começou a ser amplamente estudada. Em 1953, o autor Bowen publicou seu trabalho seminal intitulado “Social Responsibilities of the Businessman”, sendo esta uma das primeiras tentativas de entender a relação entre as empresas e a sociedade. Bowen (1953) foi bastante claro no seu entendimento de que a RSE não é um “elixir” que iria curar todos os males da sociedade, mas que poderia ser um passo importante nessa relação.

A questão principal do trabalho de Bowen (1953) não é se as empresas têm ou não escolha em assumirem responsabilidades sociais, o autor foi enfático ao estabelecer que a posição de grande influência das empresas na sociedade as obriga a considerar as consequências sociais das suas atividades:

He (Bowen) does not try to hide his normative orientation, which is clearly evident in his definition of the social responsibilities of the businessmen: “it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Lee, 2008: 57).¹¹

Em outras palavras, de um ponto de vista normativo, Bowen (1953) esclareceu a necessidade dos empresários demonstrarem preocupação com a responsabilidade social, estendendo essa preocupação às atividades de suas empresas. Dessa forma, as questões que

¹⁰ Tradução do autor: “o termo é brilhante; ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. [...] Para alguns ele transmite a ideia de responsabilidade legal ou risco; para outros, ele significa um comportamento social responsável num senso ético; para alguns outros, o significado transmitido é de ‘responsável por’ num modo causal; alguns simplesmente igualam o termo a uma contribuição de caridade; outros interpretam o termo como consciente socialmente; muitos outros que compreendem o termo de maneira mais fervorosa enxergam o mesmo como um mero sinónimo para ‘legitimidade’ no contexto de ‘pertencimento’ ou ser apropriado ou válido, alguns poucos veem o termo como um tipo de dever fiduciário impondo padrões de comportamento mais altos para os empresário do que para os cidadãos em geral” (Votaw, 1973: 11).

¹¹ Tradução do autor: “Ele (Bowen) não tenta esconder sua orientação normativa, que é claramente evidente na sua definição sobre as responsabilidades sociais do empresário: ‘refere-se às obrigações do empresário buscar seguir essas políticas, fazer essas decisões, ou seguir essas linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade’.” (Lee, 2008: 57).

o autor realmente demonstrou interesse em refletir e responder são: quais são exatamente as responsabilidades sociais das empresas? E como a sociedade pode promover mudanças institucionais para promover a RSE?

O trabalho de Bowen (1953) foi uma das publicações que fundamentou intelectualmente a discussão acerca das rápidas mudanças sociais que ocorreriam nas décadas seguintes. Nos Estados Unidos, durante a década de 1960, diversos movimentos sociais ocorreram ao mesmo tempo, tais como a luta pelos direitos civis, das mulheres, dos consumidores e da proteção ao meio-ambiente. Em cada um desses movimentos foram apontadas situações que precisavam ser consideradas pelas empresas, com expectativas crescentes quanto aos seus posicionamentos (Zenisek, 1979).

Passados alguns anos e na medida em que a década de 1970 se aproximava, o conceito de RSE evoluía principalmente por meio de contribuições da literatura académica, com um florescente auxílio das empresas e suas práticas, que nutriam e exemplificavam o que era estudado. Nesse sentido, Carroll & Shabana (2010) fizeram um interessante comentário:

The CSR literature expanded significantly during the 1960s, and it tended to focus on the question of what social responsibility actually meant and its importance to business and society. [...] Keith Davis argued that social responsibility referred to “businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest”. [...] At the same time, William C. Frederick argued that businesses' resources should also be used for broad social goals. [...] And Joseph McGuire posited that social responsibility urges corporations to assume certain responsibilities to society which extend beyond their economic and legal obligations. [...] A later analysis by Patrick Murphy argued that the 1960s and early 1970s were the “Awareness” and “Issue” eras of CSR (Carroll & Shabana, 2010: 87).¹²

Definições mais formais de RSE começaram a proliferar na década de 1970 e um importante estudo foi comissionado pelo Comité para o Desenvolvimento Económico nos Estados Unidos, resultando na publicação “A New Rationale for Corporate Social Policy”.

¹² Tradução do autor: “a literatura de RSE expandiu-se significativamente durante os anos de 1960, e tendeu a focar na questão do que a responsabilidade social verdadeiramente significava e sua importância para as empresas e para a sociedade. [...] Keith Davis argumentava que a responsabilidade social se referia às ‘decisões e ações dos empresários tomadas por razões parcialmente além dos interesses económicos diretos e técnicos das empresas’. [...] Ao mesmo tempo, William C. Frederick argumentava que os recursos das empresas também deveriam ser usados para cumprir objetivos sociais mais amplos. [...] E Joseph McGuire postulou que a responsabilidade social pede que as empresas assumam certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem para além de suas obrigações económicas e legais. [...] Uma análise tardia de Patrick Murphy argumentou que os anos de 1960 e o começo dos anos de 1970 foram as eras da ‘Consciência’ e da ‘Problemática’ da RSE” (Carroll & Shabana, 2010: 87).

Um dos artigos científicos apresentados na publicação, redigido por Wallich & McGowan (1970), apresentou uma ideia que quebraria paradigmas relacionados à RSE. Os autores reconheciam que sem que as empresas demonstrassem que suas práticas de RSE eram consistentes com os interesses dos *stockholders*, o conceito permaneceria controverso. Dessa forma, eles voltaram a discussão de uma questão fundamental do assunto: devem as empresas se engajarem com a RSE?

Os autores descreveram uma situação costumeira para responder afirmativamente à questão levantada:

Most stockholders owned shares in not just one company, but in many companies to spread the risk. [...] Therefore, they were not interested in maximization of profit in just one company at the possible expense of the other companies in which they owned shares. [...] In other words, owners of diversified portfolios would want to achieve social optimization through joint profit maximization, and would want to spread “social expenditures” evenly over all firms to the point where marginal cost equals marginal appropriable benefits (Wallich & McGowan, 1970 *apud* Lee, 2008: 59).¹³

Desde a publicação de “A New Rationale for Corporate Social Policy”, as principais pesquisas a respeito do conceito deram um novo passo na discussão do assunto, desconsiderando a simples questão do dever de engajamento das empresas com a RSE e evoluindo para temas mais complexos.

Em 1979 uma das principais publicações sobre a RSE na história é apresentada por Archie Carroll, denominada “A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Performance”. Carroll (1979) identificou quatro principais categorias de responsabilidades sociais empresariais: econômica, legal, ética e discricionária/filantrópica. Essas responsabilidades eram as expectativas colocadas nas empresas por *stakeholders* corporativos e pela sociedade em geral.

A divisão em quatro categorias apresentava um avanço quanto à noção de décadas passadas que elencava apenas duas categorias, a econômica e a legal, que refletiam o antigo “acordo social” entre empresas e sociedade de tão somente “lucrar e seguir a lei”, sem qualquer outro tipo de responsabilidade por parte das empresas. Ainda que Carroll (1979)

¹³ Tradução do autor: “muitos stockholders possuíam ações em não apenas uma empresa, mas em muitas empresas para mitigar o risco. [...] Assim sendo, eles não estavam interessados em maximizar o lucro em apenas uma empresa em detrimento das outras empresas que também possuíam ações. [...] Em outras palavras, donos de portfólios diversificados queriam alcançar a otimização social por meio da maximização dos lucros coletiva, e queriam repartir os ‘gastos sociais’ igualmente por todas as empresas até chegarem ao ponto onde o custo marginal igualava os benefícios apropriados marginais” (Wallich & McGowan, 1970 *apud* Lee, 2008: 59).

continuasse a identificar as categorias económica e legal como as mais importantes, o autor sentia, naquele momento, a necessidade da inclusão das outras duas categorias.

Nesse sentido, Castelo Branco & Rodrigues (2006) apresentaram alguns comentários quanto às quatro categorias referidas por Carroll (1979):

Economic responsibilities reflect the belief that firms have an obligation to produce goods and services that consumers need and want and to be profitable in the process. Legal responsibilities indicate that firms are expected to pursue economic responsibilities within the confine of written law. Ethical and discretionary responsibilities encompass the more general responsibilities to do what is right and avoid harm. Ethical responsibilities indicate a concern that firm meet society's expectations of business conduct that are not codified into law, but are rather reflected in unwritten standards, norms, and values implicitly derived from society. [...] Firms responsibilities are volitional or philanthropic in nature, in the sense that they represent voluntary roles assumed by firms for which society's expectations are not as clear-cut as for their ethical responsibilities (Castelo Branco & Rodrigues, 2006: 113-114).¹⁴

Isto quer dizer que, no ponto de vista de Carroll (1979), a responsabilidade social empresarial poderia ser definida como “the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll, 1979: 500).¹⁵ É válido ressaltar que essa definição de RSE é ainda hoje uma das mais utilizadas por estudiosos do assunto.

O autor também discutiu três princípios da RSE que operam em diferentes níveis de análise. Num nível institucional, o princípio da legitimidade foca nas obrigações e sanções que determinam os limites na relação entre empresas e sociedade. Existe a suposição que o governo e a sociedade determinam a legitimidade de uma empresa em particular e podem impor sanções caso avaliem suas atividades como ilegítimas. Já num nível organizacional, apresenta-se o princípio da responsabilidade pública com o ponto

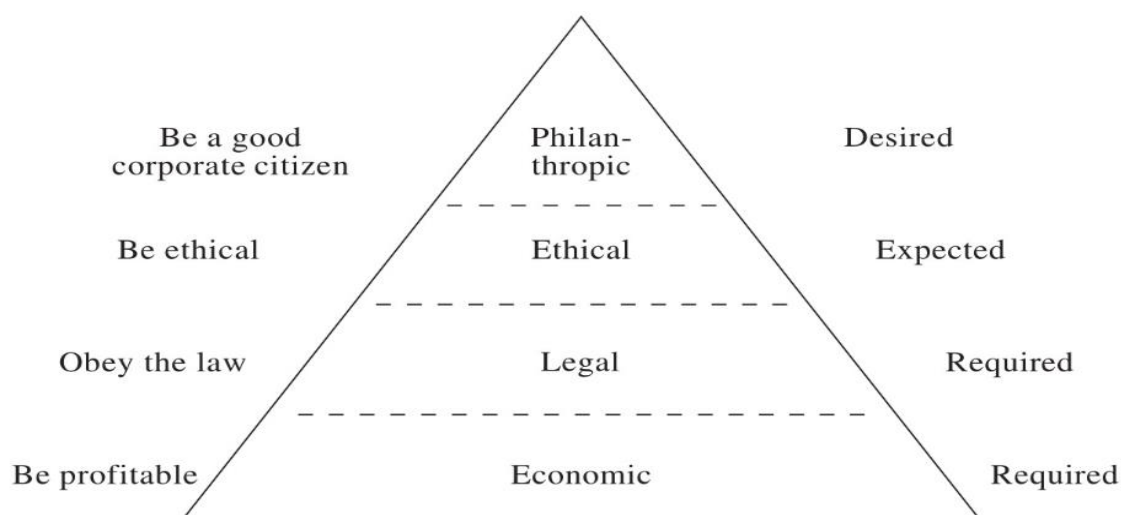
¹⁴ Tradução do autor: “as responsabilidade económicas refletem a crença que as empresas têm uma obrigação de produzir bens e serviços que os consumidores necessitam e querem, e serem lucrativas nesse processo. As responsabilidade legais indicam que se espera que as empresas busquem cumprir suas responsabilidades económicas dentro do limite da lei escrita. As responsabilidade éticas e discricionárias abarcam as responsabilidades mais gerais de ser fazer o que é correto e evitar danos. As responsabilidades éticas indicam uma preocupação da empresa em seguir as expectativas da sociedade para com a conduta do negócio que não estão codificadas na lei, mas que refletem os padrões, normas e valores nunca escritos, e implicitamente derivados da sociedade. [...] As responsabilidades das empresas são volitivas ou filantrópicas na sua natureza, no sentido que elas representam papéis voluntários assumidos pelas empresas onde as expectativas da sociedade não são tão claras tais como suas responsabilidades éticas” (Castelo Branco & Rodrigues, 2006: 113-114).

¹⁵ Tradução do autor: “a responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das empresas num determinado ponto no tempo” (Carroll, 1979: 500).

central nas empresas tomando responsabilidade pelas suas atividades. Por último, num nível individual, existe o princípio da responsabilidade da gerência, centrado na moralidade e na ética pessoal dos empresários.

Numa atualização de seu trabalho seminal de 1979, Carroll (1991) propôs uma “Pyramid of Corporate Social Responsibility”¹⁶ como forma de demonstrar graficamente sua classificação da RSE em quatro categorias e a posição aguardada das empresas em relação a cada uma das categorias. A Figura 1, a seguir, apresenta a pirâmide proposta por Carroll (1991).

Figura 1 – Pyramid of Corporate Social Responsibility



Fonte: Schwartz & Carroll (2003: 504).

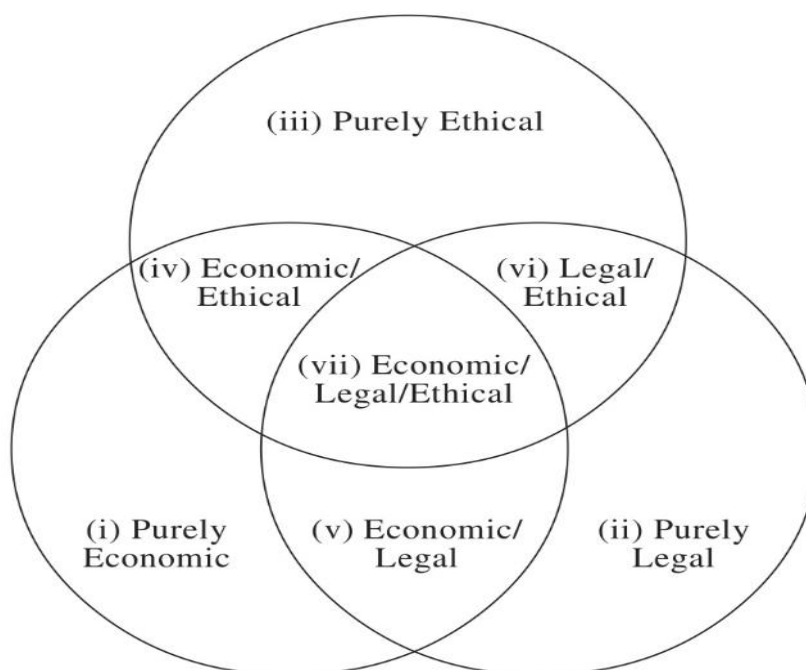
Entretanto, por mais que a pirâmide proposta tenha sido vastamente utilizado por outros pesquisadores, empresas e outras organizações, o próprio autor teceu três críticas importantes a esse modelo anos depois. Primeiramente, que a pirâmide suscitava a ideia de hierarquia entre as categorias, sendo a discricionária/filantropica a mais importante (no topo da pirâmide) e a económica (na base da pirâmide) a menos importante, o que não era a intenção do autor, já que conforme previamente comentado, ele ainda classificava as categorias económica e legal como as principais categorias da RSE. Outra crítica do autor foi sobre a falta de sobreposição entre as categorias que a pirâmide transmitia. Segundo o autor, a sobreposição entre as categorias era uma característica integral da RSE e as linhas tracejadas entre as categorias não eram suficiente para transmitir essa ideia. Por último, o

¹⁶ Tradução do autor: “A Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial” (Carroll, 1991).

autor também referiu que a categoria discricionária/filantrópica era algo “desejado” das empresas, mas não obrigatório, e que essa categoria poderia ser englobada pela categoria ética e/ou económica. A razão central para isso seria a difícil distinção entre atividades filantrópicas e éticas nos níveis teórico e prático, e também porque as atividades filantrópicas poderiam ser baseadas somente em interesses económicos.

Dessa forma, Schwartz & Carroll (2003) propuseram um modelo atualizado, denominado “The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility”.¹⁷ A Figura 2, abaixo, exibe o novo modelo sugerido pelos autores.

Figura 2 – The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility



Fonte: Schwartz & Carroll (2003: 509).

Por meio desse novo modelo, os autores propuseram que a RSE poderia ser estudada de uma maneira mais clara a partir das três principais categorias (económica, legal e ética) e também entre as suas sobreposições, num total de sete categorias:

A major feature of the three-domain model is the depiction of economic, legal, and ethical domains of responsibility in a *Venn* diagram which highlights the overlapping nature of the domains and the resultant creation of seven categories in which CSR may be conceptualized, analyzed, and illustrated. [...] The ideal overlap resides at the center of the model where economic, legal, and ethical responsibilities are

¹⁷ Tradução do autor: “O Modelo dos Três Domínios da RSE” (Schwartz & Carroll, 2003: 509).

simultaneously fulfilled, but other pure and overlapping segments of the model create situations which also must be explored and illustrated because they represent situations decision makers may face in the business world (Schwartz & Carroll, 2003: 513).¹⁸

Assim, uma determinada empresa poderia cumprir de forma efetiva com os aspetos económico, legais, éticos ou com uma sobreposição em específico das três categorias. Os próprios autores reconheceram que “it is expected that certain CSR categories [...] will rarely apply, thus limiting the conceptual or practical application of some segments of the model (Schwartz & Carroll, 2003: 521).¹⁹ Contudo, eles também notaram que alguns exemplos reais poderiam ser fornecidos para cada uma das categorias, o que tornaria necessário que nenhuma das categorias fosse omitida do modelo, mesmo que algumas fossem menos importantes num ponto-de-vista prático.

Em relação as três principais categorias os autores fazem algumas colocações. Eles argumentaram que a categoria económica seria aquela que engloba as atividades que intencionam trazer benefícios económicos diretos ou indiretos para uma empresa. O impacto positivo poderia vir tanto da maximização dos lucros quanto da maximização de valor compartilhado:

Examples of direct economic activities include actions intended to increase sales or avoid litigation. [...] Examples of possible indirect economic activities include activities that are designed to improve employee morale or the company's public image. [...] Any activity that is pursued with improving profits and/or share value in mind is deemed to be economically motivated (Schwartz & Carroll, 2003: 508).²⁰

Por sua vez, a categoria legal seria a porção da responsabilidade social ligada às expectativas legais do governo e da sociedade quanto às atividades de uma empresa, sendo segmentada em cinco subdivisões: cumprimento passivo, cumprimento restritivo, cumprimento oportunístico, prevenção de litígio civil e antecipação da lei. Nesse sentido,

¹⁸ Tradução do autor: “um grande destaque do modelo de três domínios é a representação das categorias económica, legal e ética da responsabilidade social num diagrama de *Venn* que ressalta a sobreposição natural das categorias, resultando na criação de sete categorias que permitem a conceitualização, análise e ilustração da RSE. [...] A sobreposição ideal reside no centro do modelo onde as responsabilidades económicas, legais e éticas estão simultaneamente cumpridas, mas outros segmentos puros e de sobreposição do modelo também criam situações que devem ser exploradas e ilustradas por representarem situações que os tomadores de decisão poderão encontrar no mundo dos negócios” (Schwartz & Carroll, 2003: 513).

¹⁹ Tradução do autor: “é esperado que certas categorias da RSE [...] raramente serão aplicadas, limitando a aplicação conceitual ou prática de alguns segmentos do modelo” (Schwartz & Carroll, 2003: 521).

²⁰ Tradução do autor: “exemplos de atividades económicas diretas incluem ações que intencionam aumentar as vendas ou evitar litígios. [...] Exemplos de possíveis atividades económicas indiretas incluem atividades que são desenvolvidas para aumentar a moral dos colaboradores ou a imagem pública da empresa. [...] Qualquer atividade que é realizada com foco no aumento do lucro e/ou do valor das ações é classificada como economicamente motivada” (Schwartz & Carroll, 2003: 508).

os autores ofereceram um quadro denominado “Examples of Legal Motives and Possible Responses”²¹, que consta a seguir, com exemplos para cada uma das subdivisões e possíveis respostas das empresas.

Quadro 1 – Examples of Legal Motives and Possible Responses

Motivo Legal	Respostas Típicas das Empresas
Cumprimento Passivo	"Bem, pensando novamente naquilo, nós acabamos por cumprir a lei."
Cumprimento Restritivo	"Nós queríamos fazer algo diferente, mas a lei no proibiu." "Nós fizemos aquilo para cumprir com a lei."
Cumprimento Oportunístico	"Bem, a lei nos permitiu fazer aquilo." "Nós trabalhamos dentro da lei por causa das normas legais pouco rigorosas."
Prevenção de Litígio Civil	"Nós fizemos aquilo por que poderíamos ser processados de outra maneira." "Processos serão retirados."
Antecipação da Lei	"A lei vai mudar logo." "Queríamos antecipar a necessidade por legislação."

Fonte: Adaptado de Schwartz & Carroll (2003: 510).

Por último, a categoria ética se referiria às expectativas da população em geral e dos *stakeholders* relevantes de uma empresa quanto à responsabilidade ética da mesma às questões locais e globais. A empresa deveria seguir os preceitos da moralidade e evitar causar danos irrecuperáveis com as suas atividades. Os autores adicionaram que certas atividades não fariam parte dessa categoria:

Activities would fall outside of the ethical domain when they (i) are amoral in nature. [...] Or (ii) take place despite an awareness that the action conflicts with certain moral principles. [...] Or (iii) are only intended to produce a new benefit for the corporation and not for the affected stakeholders (Schwartz & Carroll, 2003: 513).²²

Assim, era esperado que as empresas conseguissem chegar a um equilíbrio, representado pela categoria (VII) *Economic/Legal/Ethical*²³ na Figura 2, o que demonstraria que elas dispunham de todas as responsabilidades sociais empresariais satisfatoriamente

²¹ Tradução do autor: “Exemplos de Motivos Legais e Possíveis Respostas” (Schwartz & Carroll, 2003: 510).

²² Tradução do autor: “atividades não pertencem à categoria ética quando elas (i) são imorais na sua natureza. [...] Ou (ii) são executadas mesmo com o conhecimento que as mesmas entram em conflito com certos princípios morais. [...] Ou (iii) são apenas realizadas para produzir um novo benefícios para a empresa e não para os *stakeholders* afetados” (Schwartz & Carroll, 2003: 513).

²³ Tradução do autor: “(VII) Económica/Legal/Ética” (Schwartz & Carroll, 2003: 509).

cumpridas. Isto é, essas seriam empresas lucrativas, mas que sempre obedeceriam as leis e que também apresentariam elevados padrões éticos. Por fim, os autores acrescentaram que seu modelo poderia ter aplicabilidade para futuras investigações no âmbito do desenvolvimento de instrumentos de pesquisa para mensuração da RSE e de suas categorias (Schwartz & Carroll, 2003).

As pesquisas e publicações de Carroll e de outros importantes autores, desde a década de 1950 até o início do Século XXI, disseminaram o conceito de RSE por várias partes do mundo, gerando discussões nas universidades, nas empresas e na mídia, proporcionando o devido reconhecimento a RSE. Nesse sentido, Lis (2012) apresentou um Quadro 2, denominado “Theoretical Trends in CSR Thinking”²⁴, que consta a seguir, com a evolução e as tendências teóricas do conceito de RSE entre as décadas de 1950 e 2000.

Quadro 2 – Theoretical Trends in CSR Thinking

Décadas	Autores	Temas dominantes
1950 e 1960	Bowen (1953); Frederick (1960); Davis (1960); McGuire (1963).	Obrigações éticas e sociais dos negócios; Controle de externalidades corporativas.
1970	Friedman (1970); Wallich & McGowan (1970); Carroll (1979).	Autointeresse esclarecido; Reconciliação de dois lados opostos do debate; O negócio é o negócio do negócio.
1980	Freeman (1984); Wartick & Cochran (1985); Frederick (1987).	Abordagem das partes interessadas; Modelo de performance social empresarial; Construção de modelos pragmáticos e abrangentes.
1990	Wood (1991); Carroll (1991); Frederick (1994); Clarkson (1995).	Abordagem das partes interessadas e gestão estratégica; Prática e vantagem competitiva.
2000	Schwartz & Carroll (2003); McWilliams <i>et al.</i> (2006); Frederick (2008); Carroll & Shabana (2010).	Cidadania empresarial global/estudo de casos de RSE; O modelo dos três domínios da RSE; Conceito de sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Lis (2012: 281).

Por sua vez, Aguiñes & Glava (2012) realizaram um estudo extenso onde analisaram mais de 600 documentos entre artigos científicos, capítulos de livros e livros completos relacionados à RSE. Os autores enumeraram alguns preditores, mediadores, moderadores e resultantes da RSE dentro e fora das organizações. O modelo demonstrou a

²⁴ Tradução do autor: “Tendências Teóricas no Pensamento de RSE” (Lis, 2012: 281).

expansão da RSE em termos teóricos e práticos. A RSE conectou-se às várias atividades reativas, proativas, internas e externas das empresas, fixando-se nos três distintos níveis organizacionais (institucional, organizacional e individual). O trabalho de Aguinis e Glavas (2012) também indicou uma expectativa intemporal dos *stakeholders* e da sociedade em geral quanto as atitudes das empresas, e a necessidade de mais pesquisas num nível organizacional individual, com maior atenção aos colaboradores, pilares fundamentais de qualquer empresa.

É necessário referir que o ganho de reconhecimento obtido pela RSE fez com que outras definições, modelos e aplicações fossem apresentados, criando certa desorientação no estudo do tema e múltiplas possíveis definições para RSE. Nessa perspectiva, Dahlsrud (2008) analisou 37 definições utilizadas em publicações no meio académico e em estudos conduzidos por outras organizações. O autor encontrou cinco principais dimensões contempladas nas definições analisadas. São elas: ambiental, social, económica, voluntariedade e dos *stakeholders*. Um dos principais resultados do estudo de Dahlsrud (2008) foi perceber que a dimensão ambiental apareceu significativamente menos que as demais na análise realizada. O autor argumentou, então, que por mais essa dimensão não estivesse explicitamente incluída nas definições, ela seria considerada parte da RSE pelos pesquisadores e organizações, ainda que fracionada pelas outras dimensões.

Considerada a extensão e a complexidade atual do conceito de RSE, torna-se fundamental eleger uma definição para desenvolver esta investigação de forma coesa e prática. Assim, optou-se pela definição de Carroll (1979), porém, com duas pequenas modificações. Com base no trabalho de atualização realizado por Carroll (1991) e Schwartz & Carroll (2003), a categoria discricionária/filantrópica poderia ser englobada pelas categorias ética e económica. Adicionalmente, o conceito de RSE ganhou caráter intemporal no mundo globalizado, com a RSE continuamente presente nas atividades de uma empresa, e também nas expectativas e escolhas dos *stakeholders* e da sociedade.

Desse modo, a definição de RSE que norteará essa investigação é: “the social responsibility of business encompasses the *economic, legal and ethical* expectations that society has of organizations *at all times*” (Adaptado de Carroll, 1979: 500, itálico adicionado).²⁵ Destarte, na seção a seguir, será discutida a relação entre a RSE e a atratividade das empresas.

²⁵ Tradução do autor: “a responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas a todo o momento” (Adaptado de Carroll, 1979: 500).

2.2. A relação entre a responsabilidade social empresarial e a atratividade das empresas

O mercado de trabalho está a passar por uma dramática mudança por fatores como a globalização, inovação tecnológica e a crescente diversidade cultural. Como resultado, existem novas demandas de conhecimento, habilidade e outros atributos individuais necessário para que as empresas permaneçam competitivas e lucrativas (Cascio, 2003; Celani & Singh, 2011; Odumeru, 2014). As empresas poderão obter maior sucesso a longo prazo caso recrutem e motivem colaboradores de grande potencial que sejam capazes de responder e adaptarem-se rapidamente os desafios do presente e do futuro (Rynes & Barber, 1990).

Desde que a competição pelos melhores candidatos tornou-se uma das grandes disputas entre as empresas, elas perceberam que precisariam se diferenciar dos competidores de alguma maneira para tornarem-se mais atrativas (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Nesse sentido, a RSE surge como uma possível estratégia para atrair os melhores candidatos, ainda mais quando consideradas os anseios das novas gerações, mais conectadas com perspectivas ambientais e sociais, valorizando ações das empresas nesses âmbitos, não só como consumidores, mas também como potenciais colaboradores (Bhattacharya *et al.*, 2008; Hur *et al.*, 2013; Zweers, 2015; Puncheva-Michelotti *et al.*, 2018). Essa ideia já havia sido abordada por Stiger (1962), que sugeriu que empresas que desenvolvessem reputação por atenderem os anseios dos seus colaboradores poderiam ter maior facilidade de atrair mais candidatos.

Essa lógica foi corroborada no estudo “Making the most out of Corporate Social Responsibility” conduzido para *McKinsey & Company*, onde Keys *et al.* (2009) fizeram um comentário direcionado a todas as empresas:

Your workforce can be one of your greatest assets and beneficiaries when it comes to CSR activities. [...] Increasingly, employees are choosing to work for organizations whose values resonate with their own. [...] Attracting and retaining talent will be a growing challenge in the future, so activities that build on core values and inspire employees are key (Keys *et al.*, 2009: 8).²⁶

²⁶ Tradução do autor: “sua força de trabalho pode ser um de seus grandes ativos e beneficiados no que diz respeito às atividades de RSE. [...] Cada vez mais, os colaboradores estão escolhendo trabalhar para empresas que os valores são semelhantes aos seus. [...] Atrair e reter talento será um desafio contínuo no futuro, então as atividades que se baseiam nos valores fundamentais e inspiram os colaboradores são chave” (Keys *et al.*, 2009: 8).

Em um dos primeiros estudos entre a relação da RSE e a atratividade das empresas, Turban e Greening (1997) usaram cinco dimensões de análise para construir o perfil de RSE das empresas estudadas: relações com a comunidade; tratamento das mulheres e das minorias; relação entre os colaboradores; cuidados com o ambiente; e qualidade dos serviços e produtos. Os autores encontraram que as empresas que obtiveram melhor desempenho nessas dimensões também eram as que se apresentavam como mais atrativas para os indivíduos que estavam em busca de um emprego.

Por sua vez, Albinger e Freeman (2000) confirmaram muitas das descobertas de Turban e Greening (1997) por meio de um estudo que utilizou dimensões como o alcance comunitário, diversidade, espaço de trabalho e meio-ambiente. Ambos os estudos demonstraram que a demografia do mercado de trabalho essa a ser alterada, com a saída de uma geração, os "Baby Boomers", e a entrada das novas gerações chamadas "Geração Y" e "Geração Z", com uma consciência socioambiental mais desenvolvida. Esses estudos deram origem a diversos outros estudos sobre a relação entre a RSE e a atratividade das empresas, como os dos autores Backhaus *et al.* (2002); Ehrhart & Ziegert (2005); Bhattacharya *et al.* (2008); Behrend *et al.* (2009); Tsai & Yang (2010); Gomes & Neves (2011); Kim & Park (2011); Lis (2012); Magbool *et al.* (2016); Story *et al.* (2016); Klimkiewicz & Oltra (2017), Presley *et al.* (2018).

Uma das teorias que esses e outros autores utilizaram em seus estudos para correlacionar a RSE e a atratividade das empresas foi a *signaling theory*²⁷ (Presley *et al.*, 2018). Essa teoria foi primeiramente descrita por Michael Spence no seu trabalho seminal "Job Market Signaling" (Spence, 1973). A teoria propunha que na falta de informações completas, os indivíduos a procura de emprego interpretariam as informações disponíveis a respeito de uma empresa e, com base nessa interpretação, definiriam quais seriam as características daquela empresa e se essa empresa seria ou não uma potencial empregadora.

A *signaling theory* descreve a interação entre o *signaler* (por exemplo, uma empresa) e o *receiver* (por exemplo, um candidato), assim como a passagem de informação entre as duas partes. Basicamente, o *signaler* comunica um sinal a respeito das informações internas da empresa (seus produtos, suas estratégias, suas políticas, suas características únicas, etc.) para o *receiver*. O *receiver*, por sua vez, avalia o sinal com base nos seus conhecimentos prévios e nos seus interesses internos, podendo interpretá-lo de forma negativa ou positiva, para tomar uma decisão, tipicamente entre uma ou outra alternativa; nesse exemplo, diferentes

²⁷ Tradução do autor: "Teoria da Sinalização" (Spence, 1973).

empresas com ofertas de emprego. Spence (1973) utilizou as relações criadas pelo mercado de trabalho e o ensino superior para explicar a interação entre *signalers* e *receivers*:

In his formulation of signaling theory, Spence (1973) utilized the labor market to model the signaling function of education. Potential employers lack information about the quality of job candidates. [...] The candidates, therefore, obtain education to signal their quality and reduce information asymmetries. [...] This is presumably a reliable signal because lower quality candidates would not be able to withstand the rigors of higher education. [...] [The Signaling Theory] focuses instead on education as a means to communicate otherwise unobservable characteristics of the job candidate (Spence, 1973 *apud* Connelly *et al.*, 2011: 42-43).²⁸

Resumidamente, a *signaling theory* trata do processo decisório que acontece quando existe assimetria de informações entre duas partes ou quando uma parte precisa tomar uma decisão com informações incompletas (Celani & Singh, 2010). Essa teoria assumiu um lugar proeminente na literatura acadêmica de gestão e economia, sendo utilizada para estudos de gestão estratégica, empreendedorismo, gestão de recursos humanos e marketing (Turban *et al.*, 2001; Ehrhart & Ziegert, 2005; Lis, 2012).

No caso da RSE, tema ligado à gestão estratégica e as vantagens competitivas, é facilmente perceptível como a *signaling theory* pode colaborar para que uma determinada empresa se destaque na luta pelos melhores candidatos. Um exemplo é uma empresa com a certificação ISO 14001. A empresa pode enviar um sinal para os candidatos atestando ser comprometida com a gestão ambiental, demonstrando que dedica esforços nesse âmbito por possuir a certificação. Assim, os candidatos receberão sinais positivos quanto às práticas ambientais dessa empresa e isto poderá ter influência na atratividade dela.

Conforme colocado, diversos estudos têm demonstrado que os candidatos consideram uma variedade de aspetos como sinais positivos ou negativos das empresas. Comprometer-se com responsabilidades sociais não apenas fazem com que uma empresa exiba altos níveis de moral e conduta ética, como também pode oferecer a oportunidade de atrair os melhores candidatos.

Isto posto, no capítulo três, a seguir, serão detalhados o contexto de investigação, o objetivo geral e os objetivos específicos.

²⁸ Tradução do autor: “na sua formulação de teoria da sinalização, Spence (1973) utilizou o mercado de trabalho para modelar a função de sinalização do ensino superior. Potenciais empregadores não possuem informações sobre a qualidade dos candidatos. [...] Os candidatos, assim, obtêm títulos para sinalizar sua qualidade e reduzir a assimetria de informações. [...] Isso é presumidamente um sinal confiável, pois candidatos de baixa qualidade não seriam capazes de cumprir os rigores do ensino superior. [...] [A teoria da sinalização] entende a educação como meio de comunicar características de outro modo não-observáveis do candidato” (Spence, 1973 *apud* Connelly *et al.*, 2011: 42-43).

3. CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO, OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A Faculdade de Economia do Porto (FEP/UP) foi o contexto escolhido para o desenvolvimento dessa investigação. A FEP é uma das faculdades vinculadas a Universidade do Porto, uma instituição de ensino e investigação científica de referência em Portugal, figurando atualmente entre as 150 melhores universidades europeias em alguns dos mais importantes *rankings* internacionais do que avaliam o Ensino Superior (UP, 2019a).

A Universidade do Porto foi constituída em março de 1911, após a implantação da República em Portugal. Entretanto, as suas raízes remontam ao século XVIII e a uma combinação de diversas experiências formativas que viriam a projetar-se na futura universidade. O site da Universidade do Porto divulga algumas outras informações sobre a instituição, como o número de faculdades, o número de centros de investigação e a qualidade dos docentes:

Combinando um ensino de qualidade, focado nas vocações individuais e nas necessidades do mercado, com o estatuto de maior “berço” científico de Portugal, a Universidade do Porto é uma instituição empenhada em traduzir em mais-valias para a sociedade o talento e a inovação que povoam as suas 14 faculdades, uma *business school* e mais de 50 centros de investigação ... é ali que se move a mais rica comunidade académica de Portugal, resultado do encontro dos melhores estudantes do país com um corpo docente e científico altamente qualificado e um número crescente de estudantes, docentes e investigadores internacionais ... num conjunto de polos universitários fortemente integrados na cidade e equipados com infraestruturas que garantem a melhor experiência académica, científica, mas também social e cultural (UP, 2019a).

A FEP, por sua vez, é a faculdade da Universidade do Porto responsável pelo ensino e a investigação nas áreas da economia e da gestão. A missão da FEP é “formar as atuais e futuras gerações de economistas e gestores, desenvolvendo, transmitindo e valorizando socialmente o conhecimento em economia e gestão, contribuindo assim para a construção de uma economia mais forte e de uma sociedade melhor” (FEP, 2019d).

A licenciatura em economia, que tem vindo a funcionar desde a criação da faculdade em 1953, já a licenciatura em gestão foi criada em 1987. Um ponto sempre destacado é a alta empregabilidade dos alunos da FEP. Por meio de pesquisas regularmente

realizadas com os novos licenciados nos dois cursos, constata-se com frequência que cerca de 50% deles já havia encontrado um emprego antes de terminar o seu curso ou até três meses após a conclusão da licenciatura (FEP, 2019b; FEP 2019c).

A FEP tem sido pioneira no ensino da economia e da gestão em Portugal e disponibiliza dois cursos de licenciatura, quinze mestrados e dois programas de doutoramento. No ano letivo de 2018/19, o número de alunos na FEP ascendeu a 3210: 1512 de licenciatura, 1280 de mestrado, 105 de doutoramento e 313 de mobilidade (FEP, 2019a). Em relação aos cursos de mestrados, José Varejão, diretor da FEP, mencionou que “habitualmente todos os mestrados da instituição têm uma procura muito elevada, registando, em média, o triplo de candidatos face ao número de vagas existentes” (Jornal de Negócios, 2018). Resumidamente, a FEP é um centro de conhecimento em economia e gestão de reputação nacional e internacional, auxiliando os seus alunos e ex-alunos a desenvolverem a capacidade de contribuir com uma opinião informada nos debates sobre os desafios que se colocam no mundo atual.

3.1 Objetivo geral

Conforme argumentado, os alunos em vias de término da licenciatura, em nível de mestrado ou formados recentemente em algum desses ciclos em universidades reconhecidas tornam-se excelentes avaliadores do possível impacto positivo da RSE na atratividade das empresas por meio da análise dos sinais que eles recebem das mesmas enquanto estão a buscar por uma colocação no mercado de trabalho. Posto isto, o objetivo geral desta investigação é: **analisar se a RSE impacta positivamente na atratividade das empresas na perspetiva dos alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto.**

3.2 Objetivos específicos

A RSE é um conceito multidimensional que pode ser dividido em três principais categorias: a categoria económica, a categoria legal e a categoria ética (Schwartz & Carroll, 2003). Assumindo que os candidatos sejam capazes de distinguir as categorias, eles

possivelmente são impactados de formas distintas por cada uma delas e podem atribuir maior relevância a uma ou outra.

Assim sendo, três objetivos específicos apresentam-se:

- a) Analisar o enquadramento e a relevância da categoria económica no conceito de RSE na perspectiva dos alunos e ex-alunos investigados;
- b) Analisar o enquadramento e a relevância da categoria legal no conceito de RSE na perspectiva dos alunos e ex-alunos investigados;
- c) Analisar o enquadramento e a relevância da categoria ética no conceito de RSE na perspectiva dos alunos e ex-alunos investigados.

Dessa forma, espera-se entender o impacto geral da RSE na atratividade das empresas na perspectiva dos alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto. Também espera-se compreender o enquadramento e a relevância de cada uma das três categorias no conceito de RSE e o reflexo das categorias na atratividade das empresas.

Por conseguinte, no capítulo quatro, a seguir, será detalhada a metodologia empregada na investigação em questão.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão referidos os procedimentos metodológicos utilizados nesta investigação, com o intuito de atingir os objetivos propostos. Para tal, são descritos: o tipo de pesquisa e o método de pesquisa; o desenho da pesquisa; o levantamento teórico; o instrumento para a coleta de dados; os critérios utilizados para seleção dos participantes da investigação; os procedimentos para a coleta dos dados; e as técnicas usadas no tratamento e na análise dos dados obtidos.

4.1 Tipo de pesquisa e o método de pesquisa

Segundo Gil (2002), a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem o propósito de responder aos problemas que se apresentam nas mais variadas áreas. Ademais, o autor considera que a pesquisa serve para responder a um problema sobre o qual não se tem informação suficiente ou também quando as informações disponíveis não estão organizadas de forma sistemática e inteligíveis.

Conforme Bulmer (1984), a pesquisa, de acordo com a natureza das informações obtidas e convertidas em dados analisáveis, pode ser categorizada como qualitativa ou quantitativa. Essa investigação, de caráter qualitativo e exploratório, foi conduzido por meio do método estudo de caso, no qual foram pesquisados os alunos e ex-alunos da FEP como um caso único. O método de estudo de caso foi escolhido pois é indicado para investigar fenômenos sobre os quais o pesquisador possui baixo controle e que exigem uma descrição detalhada (Yin, 2009). No entendimento de Marconi & Lakatos (2003), o estudo de caso é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando nas decisões do cientista. Esse é um método largamente aplicado nas ciências sociais, pois possibilita investigar um fenômeno de forma exaustiva dentro de seu verdadeiro contexto.

Conforme já referido, os alunos e ex-alunos da FEP diferenciam-se dos demais, em nível acadêmico e profissional, por serem vinculados ou por terem passado por uma faculdade reconhecida em nível nacional, o que os torna candidatos atrativos para as empresas que estejam em busca de novos colaboradores. Frequentar ou ter frequentado a FEP faz com que os mesmos gozem de certa liberdade na escolha das empresas onde

querem seguir suas trajetórias profissionais, pelo menos quando comparados a média da população portuguesa ou mesmo a outros indivíduos que frequentaram cursos de primeiro e/ou segundo ciclo em outras instituições de menor prestígio no país. Isso torna possível que eles tenham uma maior saída profissional e possam optar por empresas que fomentem a RSE, caso esse seja um fator preponderante para esses indivíduos.

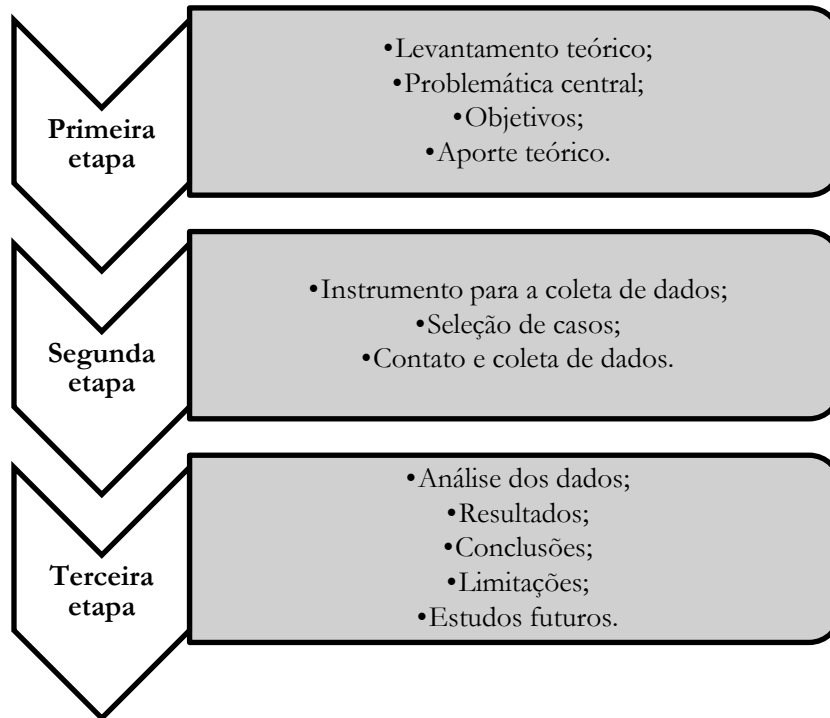
É de referir que esta investigação não tinha como objetivo confrontar as perspetivas dos alunos contra as dos ex-alunos, e sim, formar um único caso com alunos e ex-alunos de *background* mais heterogéneo de uma qualificada instituição de ensino para possibilitar a construção de uma pesquisa possivelmente mais acertada e multifacetada, valorizando a investigação e tornando possível atingir os objetivos propostos no início da investigação. Contudo, é necessário ressaltar que uma pesquisa que tivesse o intuito de confrontar a perspetiva dos dois grupos (alunos x ex-alunos) da FEP ou de outra faculdade também seria provavelmente rica e ofereceria novos caminhos no estudo da relação entre a responsabilidade social empresarial e a atratividade das empresas na perspetiva do ensino superior.

Isto posto, na próxima seção será apresentado e contextualizado o desenho da pesquisa. Posteriormente, serão apresentadas as etapas percorridas para o desenvolvimento da investigação.

4.2 Desenho da pesquisa

Esta investigação dividiu-se em três etapas. A primeira etapa referiu-se à delimitação da área de pesquisa através de um levantamento teórico sobre o principal tema abordado, a responsabilidade social empresarial, com um maior enfoque em publicações que abordavam a atratividade das empresas. Dessa maneira, a problemática central da investigação foi determinada, assim como os objetivos e o aporte teórico empregado para a construção da pesquisa. Na segunda etapa foi desenvolvido o instrumento para a coleta de dados a ser utilizado pelo autor na investigação e realizada a seleção, o contato e a coleta de dados para com alunos e ex-alunos da FEP. Por último, na terceira etapa, os dados coletados foram analisados e confrontados com a literatura académica do tema, culminando nos resultados, conclusões, limitações da investigação e sugestão de estudos futuros. A Figura 3, a seguir, ilustra o desenho da pesquisa baseado nas três etapas descritas acima.

Figura 3 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Levantamento teórico

A primeira etapa dessa investigação foi um levantamento teórico acerca do tema de investigação, sendo um procedimento necessário para o aprofundamento dos conhecimentos do autor. Adicionalmente, a base de trabalhos científicos *SCOPUS* foi utilizada para filtragem do material existente a respeito do tema.

O levantamento teórico viabilizou que os artigos científicos encontrados pertencessem às revistas científicas reconhecidas, como: *MIT Sloan Management Review*; *Academy of Management Journal*; *Journal of Management*; *Journal of Business Ethics*; *Journal of Organizational Behavior*; *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*; *Management Decision*; *Business and Society*; *Social Responsibility Journal*; *Management Revue*; entre outras revistas científicas. Essa foi uma importante etapa da investigação, pois serviu para construção de uma base teórica robusta e confiável, resultando na definição da problemática central da investigação, no objetivo geral, nos objetivos específicos e também no aporte teórico a ser utilizado para que os objetivos traçados fossem atingidos.

A primeira etapa, descrita acima, também teve peso relevante na segunda etapa da investigação, pois possibilitou o desenvolvimento do instrumento para a coleta de dados, concebido a partir de pesquisas anteriores relacionadas à problemática central dessa investigação. O instrumento desenvolvido e utilizado pelo autor para a coleta de dados será descrito na seção a seguir.

4.4 Instrumento para a coleta de dados

O instrumento para a coleta de dados, um roteiro semiestruturado, foi desenvolvido a partir de estudos realizados previamente em torno da responsabilidade social empresarial, no sentido de tornar possível o estudo do caso destacado por meio de entrevistas guiadas pelo instrumento. Segundo Bernard (2002), o uso de um roteiro semiestruturado possibilita uma maior sensação de conforto e abertura entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo a compreensão mútua entre as partes.

Nesta etapa, foi dada maior importância para estudos com o enfoque na atratividade das empresas, visto que esses trabalhos tinham uma problemática central similar a desta investigação. Num primeiro momento, a definição adaptada de RSE de Carroll (1979) e o trabalho de Schwartz & Carroll (2003) serviram como base para a definição do escopo de análise da RSE, determinando as três principais categorias que constituem o conceito: a categoria econômica, a categoria legal e a categoria ética. Por sua vez, a *signaling theory* de Spence (1973) auxiliou na construção do prisma de análise da relação entre os pesquisados e as empresas, ressaltando a provável assimetria de informações entre as duas partes e, também, entre as perspectivas dos próprios pesquisados.

Além disso, também foram utilizados os trabalhos de Magbool *et al.* (2016), Story *et al.* (2016) e Presley *et al.* (2018). O trabalho de Magbool *et al.* (2016) foi útil no sentido de elucidar o uso da RSE como vantagem competitiva entre as empresas e a situação de *win-win* criada tanto para os candidatos às vagas de emprego quanto para as empresas que desenvolvem estratégias de RSE. Por sua vez, os trabalhos de Story *et al.* (2016) e Presley *et al.* (2018) ofereceram grandes contributos para elaboração do instrumento para a coleta de dados, visto que ambos os autores pesquisaram a relação da RSE e da atratividade das empresas por meio de pesquisas realizadas com alunos de ensino superior.

A partir dos trabalhos dos autores destacados acima e de outras publicações relacionadas ao tema dessa investigação, um roteiro semiestruturado para entrevistas em

profundidade foi originado. Após isso, o mesmo foi testado com um aluno de segundo ano de um mestrado da FEP. Por último, o roteiro semiestruturado inicial foi discutido com um pesquisador de referência no estudo do tema e adaptado para melhor captar as perspectivas dos alunos e ex-alunos da FEP sobre o impacto da RSE na atratividade das empresas, de maneira a ser um instrumento fiável para o desenvolvimento da investigação. O roteiro semiestruturado elaborado e utilizado pelo autor encontra-se no “Apêndice A” desse trabalho.

Ademais, a definição de responsabilidade social empresarial adotada nesta investigação foi utilizada como instrumento auxiliar nas entrevistas, sendo apresentada numa folha impressa para os participantes. Isso possibilitou guiar as entrevistas de maneira mais assertiva e também contribui para que os participantes tivessem um melhor entendimento do que estava sendo pesquisado. O instrumento auxiliar de pesquisa utilizado pelo autor consta no “Apêndice B” desse trabalho.

4.5 Seleção dos participantes da pesquisa

Depois de definidos o tipo e o método de pesquisa, e também de realizado o levantamento teórico e a elaboração do instrumento para a coleta de dados, foi dado início a seleção dos participantes da pesquisa. Como já referido, o principal filtro aplicado para seleção dos participantes foi o vínculo com a FEP tanto ainda existente como já finalizado. Contudo, por mais que se buscassem participantes com *background* heterogêneo, o autor utilizou um segundo filtro para os ex-alunos da instituição: para que um ex-aluno pudesse participar da investigação o mesmo deveria ter cessado vínculo com a FEP há, no máximo, cinco anos. Isto foi necessário para garantir que o pensamento crítico do participante com relação à RSE e a atratividade das empresas desenvolvido durante seu vínculo com a faculdade não sofresse grandes alterações.

Por exemplo, um ex-aluno que tivesse uma associação muito longa com uma determinada empresa após o término do vínculo com a FEP poderia ter uma visão enviesada no contexto de comparação entre os diferentes tipos de empresas e possibilidade de adoção de estratégias de RSE, como, por exemplo: “grande empresa x pequena empresa”, “empresa privada x empresa pública”, “empresa multinacional x empresa familiar”, “muitos recursos x poucos recursos”, “muitas oportunidades de emprego na área de atuação escolhida x poucas oportunidades de emprego na área de atuação escolhida”,

etc. O segundo filtro também foi necessário para que a diferença de geração e de contexto pessoal não fosse fator relevante na investigação. Ademais, não foi estabelecido nenhum filtro demográfico para seleção dos participantes, como, por exemplo: gênero, grau escolar, ocupação, etc. Nesse sentido, a única preocupação do autor foi manter a heterogeneidade entre os participantes, ou seja, por exemplo, não selecionar participantes de um único gênero.

A partir do momento em que o instrumento para a coleta de dados encontrava-se elaborado e validado, a seleção dos participantes da investigação teve início. É de referir que o autor desta investigação é aluno de segundo ano do mestrado em economia e gestão do ambiente da FEP e que ele tem vínculo empregatício com uma empresa portuguesa da área do turismo, desempenhando suas funções no departamento administrativo e financeiro da empresa. Dessa forma, o autor teve oportunidade de contatar alunos e ex-alunos da FEP, assim como colegas de trabalho que estudam ou já estudaram na FEP, porém, sempre respeitando os dois filtros descritos acima.

No total, foram feitos onze contatos iniciais por meio de emails e de mensagens enviadas por duas redes sociais, com nove respostas positivas sobre uma eventual participação nas entrevistas. Realizados os primeiros contatos, foram iniciadas as entrevistas com os alunos e ex-alunos da FEP que demonstraram disponibilidade em participar da investigação dentro do período definido para a conclusão dessa etapa da pesquisa. Contudo, três indivíduos acabaram por desistir de participar da investigação por indisponibilidades de horários ou compromissos pessoais. Assim, seis entrevistas foram realizadas pelo autor. Ainda que o número de participantes limite generalizações dos resultados dessa investigação, não é incomum para estudos com *design* experimental trabalharem com um menor número de participantes (Rompho *et al.*, 2012).

É necessário destacar que os participantes tiveram suas identidades preservadas nas transcrições, visto que o tema da investigação pode ser entendido como “provocativo” por atuais e futuros empregadores. Além disso, não foram mencionadas por nome as empresas onde os participantes trabalham ou trabalharam para evitar qualquer tipo de inconveniente para todas as partes.

O Quadro 3, a seguir, traz dados de cada um dos participantes da pesquisa obtidos durante as entrevistas conduzidas. São eles: a idade, o gênero, a formação académica realizada na FEP e a situação profissional atual.

Quadro 3 – Dados dos participantes

Participante	Idade	Género	Formação académica realizada na FEP	Está a trabalhar?
PART_1	23 anos	Masculino	Ex-aluno de mestrado (ciclo finalizado em 2018)	Não
PART_2	21 anos	Masculino	Aluno do primeiro ano de mestrado	Não
PART_3	34 anos	Masculino	Ex-aluno de licenciatura (ciclo finalizado em 2008) Aluno de segundo ano do mestrado	Sim
PART_4	25 anos	Feminino	Aluna de segundo ano de mestrado	Sim
PART_5	26 anos	Feminino	Ex-aluna de licenciatura (ciclo finalizado em 2014)	Sim
PART_6	25 anos	Feminino	Ex-aluna de licenciatura (ciclo finalizado em 2015) Aluna de segundo ano do mestrado	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como informado no Quadro 3, dos seis participantes da investigação, três são do género masculino e três são do género feminino. Com relação a idade dos participantes, a média apresentada é de 25,7 anos, com o participante mais novo possuindo 21 anos e o mais velho possuindo 34 anos. Já quanto a formação na FEP, quatro deles ainda são alunos, todos a nível de mestrado. O PART_3 e a PART_6 foram, inclusive, alunos de licenciatura da FEP, antes de iniciarem o mestrado na instituição. Os dois participantes que não mantêm mais vínculo com a FEP, o PART_1 e a PART_5, terminaram seus cursos há um ano e há cinco anos, respetivamente. Por último, dos seis participantes, dois não trabalham atualmente, o PART_1 e o PART_2. Contudo, o PART_2 já tem contrato firmado com uma empresa para começar a trabalhar nos próximos meses. De forma geral, os participantes selecionados formaram um grupo heterogéneo em termos demográficos, assim como era desejado antes do início das entrevistas.

Além dos dados demográficos, foram obtidos diversos dados a respeito da perspectiva dos participantes sobre a RSE e a relação do tema com a atratividade das empresas, seguindo as questões estabelecidas no roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas. Esses dados serão apresentados, analisados e discutidos no capítulo seis dessa investigação. Todavia, antes disso, na próxima seção do capítulo cinco, serão descritas as técnicas usadas no tratamento e na análise dos dados obtidos.

4.6 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados obtidos por meio das entrevistas conduzidas foi realizado através da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que tem por objetivo obter indicadores que sejam passíveis de interpretação e permitam a inferência de conhecimentos a partir de procedimentos ordenados e lógicos. Assim, o tratamento dos dados teve início após a transcrição das seis entrevistas realizadas e contraposição com a literatura académica do tema.

Para melhor separar, organizar e agrupar os dados obtidos foi feita uma divisão por categorias de análise. Bardin (2006) defende esse tipo de organização pois esse método permite a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. Esse processo foi, contudo, exacerbado, visto que além das categorias oriundas da literatura académica do tema, outras mais derivaram das próprias entrevistas conduzidas. Conforme Lüdke e André (1986), isso é algo habitual em pesquisas desse género, sendo o conjunto inicial de categorias comumente modificado durante uma investigação, num processo constante de defrontação entre o teórico e o empírico, criando conhecimentos e eventuais caminhos inéditos.

Ademais, ao longo do processo de interpretação de dados tornou-se necessário regressar ao aporte teórico relevante a esta investigação, conforme referido acima. Esse processo ofereceu base para interpretação dos achados mais significativos para a pesquisa. Todas as análises realizadas tiveram o intuito de analisar se a RSE impacta positivamente na atratividade das empresas na perspetiva dos alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto. Para isso, os dados obtidos foram classificados em seis categorias, treze subcategorias e setenta e duas unidades de registo. Essa divisão foi baseada no trabalho de Bardin (2006), com o fim de facilitar a análise dos dados. O quadro completo da análise de conteúdo consta no “Apêndice C” desse trabalho.

É válido ressaltar que as análises foram executadas sem o auxílio de *softwares* de análise de dados qualitativos, como, por exemplo, o *software NVivo*. Essa escolha foi feita principalmente pela investigação se tratar de uma pesquisa individual, ou seja, conduzida por apenas um autor, o que diminui a obrigatoriedade da utilização de *softwares*, visto que os dados não foram tratados ou geridos por múltiplos indivíduos. Ainda assim, caso o volume

de dados a ser analisado fosse superior, o uso de *softwares* se tornaria necessário para evitar eventuais erros do autor na categorização ou omissão de dados.

Demonstrada a técnica de tratamento e análise de dados, no próximo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da investigação.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises realizadas, tal como a discussão dos resultados obtidos, de acordo com os dados obtidos nas entrevistas conduzidas com os alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto. Em termos de organização, optou-se por, na primeira seção, abordar a RSE e os seus múltiplos desdobramentos com o auxílio da literatura académica do tema. Logo após, é apresentada a importância atribuída ao desenvolvimento da RSE nas empresas em geral. Na segunda seção, serão discutidas a categoria económica, a categoria legal e a categoria ética da RSE, visando entender o enquadramento e a relevância de cada umas delas no conceito de RSE. Para suplementar essa discussão será revisto o trabalho de Schwartz & Carroll (2003) e, também, o modelo “The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility”, anteriormente apresentado. Na terceira seção desse capítulo, serão apresentados alguns exemplos positivos e negativos de empresas relacionados à RSE. Por último, na quarta seção será discutida a relação da RSE e a atratividade das empresas na perspetiva dos participantes da pesquisa.

5.1 A RSE e os seus múltiplos desdobramentos

O conceito de RSE é engloba múltiplos fatores e é interpretado de diferentes formas pelos indivíduos e pelas organizações. Conforme referido anteriormente, Votaw (1973) declarou que o termo é “brilhante”, pois ele significa algo para todos, mas nem sempre a mesma coisa.

Nesse sentido, os seis participantes apresentaram as suas próprias perspetivas a respeito da RSE. O PART_1 e a PART_5, por exemplo, falaram sobre o lucro e o valor económico não serem os únicos objetivos das empresas:

Penso que uma empresa não visa só o lucro, visa grande parte do lucro para o empresário e acionistas, mas também uma empresa deve ter a responsabilidade social. (PART_1)

Se calhar, as empresas, ao pensarem no longo prazo, pensarem numa vertente a criar também [valor] social e não só valor económico. (PART_5)

Já a PART_6 e o PART_2 abordaram os eventuais impactos das atividades das empresas:

Consiste na forma como uma empresa toma as suas decisões tendo em conta o impacto que as mesmas vão ter a nível da economia, sociedade e ambiente. (PART_6)

O impacto social, mesmo o impacto visual da própria empresa, tudo aquilo que a empresa tem impacto mais negativo e como é que a empresa tenta corrigir esse impacto. (PART_2)

Contudo, a maior parte das perspetivas convergiu para a discussão com foco na sociedade. O PART_3, a título de exemplo, descreveu a relação entre a RSE, a sociedade e o mercado:

Muito do que estamos aqui a falar de responsabilidade social é uma questão de política da empresa, como ela se posiciona perante a sociedade, perante o mercado e como quer crescer perante o mercado. (PART_3)

Por sua vez, alguns outros participantes também abordaram a responsabilidade social centrada na sociedade, nas localidades, nas comunidades e/ou nos colaboradores das empresas, no entanto, sem mencionarem o mercado ou aspetos financeiros explicitamente:

Deve ser responsável e ter um comportamento responsável. Tem de haver um certo controlo nos comportamentos empresariais, nas localidades ou mesmo a nível mundial. (PART_1)

Supostamente tem a ver com responsabilidades e com os critérios que uma empresa tem para vários *stakeholders* da empresa, quer seja os próprios acionistas, quer seja os próprios trabalhadores, quer seja com toda a comunidade no qual ela está envolvida. (PART_3)

Acho que as coisas também têm de ser simples, porque se forem muito complexas. [...] As próprias pessoas e os próprios trabalhadores, acima de tudo, e a própria sociedade não compreenderá qual a responsabilidade social dessa empresa. (PART_3)

De forma geral, o que se notou foram as diferentes perspetivas a respeito do tema, algumas com uma vertente mais económica, outras centradas no impacto das empresas e as demais a lembrarem dos múltiplos *stakeholders* das empresas, tanto internos quanto externos. Esse *mix* de perspetivas vai ao encontro do que é visto na literatura académica do tema. O estudo de Dahlsrud (2008) exemplificou bem essa situação ao identificar 37 diferentes definições de RSE e concluir que existe a necessidade de um maior

concordância sobre os limites do tema e sobre como a RSE pode ser socialmente construída num contexto específico.

De qualquer modo, por mais que os participantes tenham demonstrado visões variadas sobre o tema, eles concordaram sobre a importância do desenvolvimento da RSE nas empresas em geral. Por exemplo, foi referido pela PART_5 que as empresas deveriam servir como exemplo para a sociedade como um todo:

Olha, eu acho muito importante. Eu acho que as pessoas têm cada vez mais viradas para si próprias e não tanto para uma vertente social, e isso, começando nas empresas, se as empresas olhassem para um todo, também acabaríamos [por olhar]. (PART_5)

Outros participantes concordaram sobre a importância da RSE e trouxeram perspetivas que abordaram pontos como a maximização de valor, a mitigação de danos e a maior competitividade:

É muito importante, como é óbvio, até porque deve ser um objetivo da empresa maximizar o valor para todos os *stakeholders*, isto é, os acionistas, os funcionários, mas também [para] os clientes e a sociedade toda que é afetada pela empresa. Portanto, sendo isto um objetivo da empresa, pelo menos é aquilo que deveria ser um objetivo da empresa, faz todo sentido que a responsabilidade social esteja lá. (PART_2)

Muito importante, pois as empresas precisam ter em conta a comunidade e outros *stakeholders* no sentido de mitigar seus possíveis danos e também de ser um ente que contribua positivamente para a sociedade como um todo. (PART_4)

Atribuo um grau importante, cada vez mais as empresas têm de se distinguir das concorrentes e a forma como se apresentam junto da sociedade é fundamental. (PART_6)

Por último, o PART_1 citou a necessidade de que empresas de todos os tamanhos desenvolvam a RSE:

Numa escala de zero a dez, acho que é dez. [...] Se forem empresas grandes acho que este departamento deve ser cem por cento desenvolvido. [...] Embora seja mais fácil para empresas multinacionais que têm mais recursos para trabalhar, tem mais disponibilidade financeira para trabalhar, existem custos. As pequenas empresas também devem estar com [esse] foco. [...] Talvez seja um cadinho mais complicado, percebes?! (PART_1)

O que se percebeu durante a análise das perspectivas descritas foi que os participantes atribuíram elevada importância à RSE, exprimindo, por exemplo, a atual situação da sociedade em geral, vista como cada vez mais egoísta e alheia aos interesses dos demais indivíduos. Uma participante, inclusive, sugeriu que as empresas sirvam de modelo, desenvolvendo um olhar mais amplo que inspire a sociedade. Também se notou a argumentação em prol dos *stakeholders* durante a justificação da importância do desenvolvimento da RSE por parte das empresas. Nesse sentido, dois conceitos interessantes surgiram: a maximização de valor e a mitigação de danos. Se analisados de forma separada, ambos os conceitos parecem fazer sentido no escopo específico de atuação de uma determinada empresa. Contudo, quando vistos de forma conjunta, constata-se uma possível contradição entre eles: será possível que as empresas consigam maximizar o valor criado e mitigar os danos causados ao mesmo tempo?

Alguns autores e organizações que trabalham com questões relacionadas ao tema defendem a necessidade de ao menos se tentar. O Ethics in Action Awards (2003), por exemplo, expressou que:

CSR is a term describing a company's obligation to be accountable to all of its stakeholders in all its operations and activities. Socially responsible companies consider the full scope of their impact on communities and the environment when making decisions, balancing the needs of stakeholders with their need to make a profit (EAA, 2003).²⁹

Por fim, outro ponto destacado por um dos participantes foi a obrigação de empresas de qualquer dimensão desenvolverem a RSE, por mais que o próprio participante tenha reconhecido que isso poderia ser mais fácil para empresas maiores e com mais recursos disponíveis.

Muitas práticas de RSE, de facto, carecem de investimentos superiores e dispendiosos programas de implementação. Ainda assim, existem práticas que não possuem grandes custos ou que não exigem um longo período para sua realização. O International Business Leaders Forum – IBLF (2003) sugeriu que a RSE de uma determinada empresa pode ter como base “open and transparent business practices based on ethical values and respect for employees, communities and the environment, which will

²⁹ Tradução do autor: “RSE é um termo que descreve a obrigação de uma empresa de ser responsável por todos os seus *stakeholders* em todas as suas operações e atividades. Empresas socialmente responsáveis consideram todo o escopo de seu impacto nas comunidades e no ambiente quando tomam decisões, balanceando as necessidades dos *stakeholders* com a sua própria necessidade de serem lucrativas” (EAA, 2003).

contribute to sustainable business success” (IBLF, 2003).³⁰ Isto é, ao agir de forma ética e com respeito aos envolvidos internamente ou externamente em suas atividades, as empresas podem demonstrar que estão a desenvolver a RSE. Esses são dois exemplos que pouco têm relação com dinheiro e, sim, com uma postura de negócios mais civilizada.

Um último ponto destacado durante as entrevistas conduzidas foi o reconhecimento da vertente ambiental e sustentável. Três dos seis participantes referiram de forma explícita a necessidade de as empresas apresentarem preocupações ambientais, ligando essa conduta à responsabilidade social. O PART_2 citou a questão acima e, inclusive, elaborou um exemplo:

Na minha perspectiva, acho que, basicamente, é como a empresa se posiciona naquilo que toca o impacto que ela tem à sua volta, ou seja, isto envolve tudo, tanto a nível ambiental, o impacto ambiental e que políticas tomam dentro da empresa para combater o impacto ambiental que a empresa tem. (PART_2)

Há casos específicos de empresas que têm muito dever de ter responsabilidade social na parte ética, por exemplo, cosméticas que têm de fazer testes dos produtos, às vezes, em animais. (PART_2)

Os PART_4 e PART_3 abordaram a visão ambiental e ecológica ao pensarem no futuro da sociedade e das próprias empresas:

Penso que a RSE deve ser encarada como um caminho para atingir um fim, que será o desenvolvimento sustentável numa empresa. Assim sendo, esta deve apresentar preocupações sociais e ambientais enquanto tenta alcançar um objetivo financeiro estável ou de lucro, voluntariamente. (PART_4)

E a questão da ecologia e também a questão de saber ter comportamentos adequados para as normas atuais ecológicas e, neste caso, perspetivar o futuro, adequar medidas que sejam de acordo com as necessidades atuais e futuras da própria economia. (PART_3)

O reconhecimento dessa vertente mais ambiental reforçou o que foi visto em algumas publicações académica sobre RSE, que argumentavam que o ambiente poderia ser considerado quando elencadas as responsabilidades sociais de uma determinada empresa. O autor Carroll (1999) reconheceu que a categoria ambiental não foi incluída nas primeiras definições de RSE e que isso poderia ter influenciado as atuais definições a também não a

³⁰ Tradução do autor: “práticas abertas e transparentes de negócios baseadas em valores éticos e no respeito pelos colaboradores, comunidades e ambiente, que contribuirão para o sucesso sustentável do negócio” (IBLF, 2003).

incluírem, sendo ele próprio, possivelmente, um dos responsáveis por isso. Não obstante, por mais que o ambiente não esteja explícito nas definições de RSE, é facilmente notado que as empresas que desenvolvem numerosas práticas de responsabilidade social também dão atenção a esse tópico. Medidas como o uso de insumos reciclados, o tratamento correto de sobras de produção e o alto controle de processos químicos são frequentemente vistas. O PART_2, inclusive, citou o exemplo dos testes de produtos em animais sem condenar essa ação, mas apontando que as empresas precisam conduzi-los de forma ética e responsável.

Isto posto, na próxima seção do capítulo serão analisadas e discutidas a categoria económica, a categoria legal e a categoria ética da RSE, com o objetivo de compreender o enquadramento e a relevância de cada uma dessas categorias no conceito de RSE.

5.2 O enquadramento e a relevância das categorias económica, legal e ética no conceito de RSE

Os seis participantes foram indagados quantos às suas perspectivas em relação ao enquadramento e a relevância de cada uma das três categorias no conceito de RSE. Também foram realizadas perguntas específicas relacionadas a cada uma delas, com o objetivo de criar cenários passíveis de reflexão.

A primeira categoria da RSE analisada foi a económica. Os autores Schwartz & Carroll (2003) referiram que essa categoria diz respeito às “activities which are intended to have either a direct or indirect positive economic impact on the corporation in question” (Schwartz & Carroll, 2003: 508).³¹ Nesse sentido, a PART_6 e o PART_3 ressaltaram a noção de mais-valia, crescimento económico e/ou maximização de lucros:

Penso que a nível da categoria económica, está presente o objetivo da empresa em alcançar a maximização do lucro, assim como alcançar notoriedade no mercado. [...] Nesta fase, acho que é importante que tenha presente princípios sustentáveis. (PART_6)

Perspetiva de mais-valia que a empresa introduz no mercado. [...] Trazendo melhorias à própria economia, estimulando crescimento económico, investimentos através da contratação de novos pessoais,

³¹ Tradução do autor: “atividades que são intencionadas para ter ou impacto económica positivo direto ou indireto na empresa em questão” (Schwartz & Carroll, 2003: 508).

novos quadros e o próprio estímulo que é a própria informação do investimento nesse tipo de atividades. (PART_3)

Os dois participantes disseram que as empresas querem ser lucrativas e desejam alcançar um patamar superior de competição. Porém, ao mesmo tempo, elas devem guiar-se por princípios sustentáveis, investir na contratação de novos quadros e divulgar as informações de sua boa conduta para o público.

Por sua vez, o PART_1 abordou a questão dos esquemas financeiros e de como eles prejudicam não só as empresas concorrentes, como também a própria sociedade:

Tem a ver com a economia local e global, e, mesmo, não haver esquemas financeiros que prejudicam a sociedade em si, não só os concorrentes. (PART_1)

Por último, o PART_2 englobou muitas das questões expostas pelos outros participantes e, ainda, acrescentou a necessidade de as empresas serem entes que contribuam para as regiões onde estão instaladas:

Políticas de competição justas, políticas de preços também justas, também pode estar enquadrada, se calhar, um bocado na tentativa da empresa de desenvolver a região à sua volta, neste caso, desenvolvimento económico. E, se formos mais longe ainda, mesmo que a empresa não tenha propriamente um impacto negativo ou nulo, pode até tomar algumas iniciativas para desenvolver a região à volta. (PART_2)

De forma geral, os participantes demonstram ter visões positivas quanto à categoria económica, concordando sobre o seu enquadramento e relevância dentro da RSE. Contudo, quando questionados se “na sua perspetiva, uma empresa pode ter como prioridade máxima o lucro em todas as suas ações e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?”, as respostas começam a divergir.

O PART_1 e a PART_6 iniciaram por responder afirmativamente à questão, sem, no entanto, fornecerem maiores informações sobre como alcançar sucesso no cenário sugerido:

Sim. [...] Acho que isso deve ser pensado, é difícil alcançar, mas é possível. (PART_1)

O sucesso de uma empresa passa por um comportamento orientado para o mercado. A sua prioridade pode ser a obtenção de lucro, mas não podem deixar de parte os aspetos sociais e ambientais. (PART_6)

Entretanto, a PART_4, que seguiu a linha de pensamento do PART_1 e da PART_6, tentou elaborar um caminho para que as empresas atinjam o máximo lucro em todas as suas ações e demonstrem ser socialmente responsáveis ao mesmo tempo:

Sem dúvida, o problema não é uma empresa ser muito lucrativa ou não, é não aplicar qualquer parte dos seus ganhos em ações de responsabilidade social internas ou externas. (PART_4)

A participante afirmou que não existe nenhum problema no que diz respeito às empresas serem lucrativas, a “falha” reside em não aplicarem seus ganhos no desenvolvimento de práticas de RSE, que podem ter como foco tanto os *stakeholders* internos quanto os externos.

Todavia, na opinião da PART_5, do PART_3 e do PART_2, não é possível que as empresas procurem o máximo lucro em todas as suas ações e permaneçam socialmente responsáveis. Primeiramente, a PART_5 disse que:

Boa pergunta. [...] Eu acho que, sinceramente, se calhar, não. [...] Uma empresa que busca tanto o lucro não pode ser socialmente responsável. (PART_5)

Em outras palavras, para a participante a procura pelo lucro exacerbado contrasta com a ideia de uma empresa ser socialmente responsável, ou seja, as duas ações teriam muitas dificuldades em coexistir. Por sua vez, o PART_3 foi mais longe e argumentou:

Não acho, infelizmente, aquilo que as empresas demonstram é, querem assegurar o máximo lucro possível sem o mínimo de legalidade e o mínimo de ética moral perante a sociedade. (PART_3)

O participante deixou claro que, muitas vezes, a única preocupação das empresas é o lucro e que a busca por esse objetivo é realizada sem atenção às leis ou à ética. Já o PART_2 foi mais taxativo e estabeleceu que:

Em todas as suas ações? [...] Não, acho que isso é impossível. [...] Quando penso numa boa decisão economicamente, penso na máxima racionalidade possível, ou seja, tendo os números, não envolve qualquer tipo de subjetividade. Portanto, se uma empresa decidisse sempre optar pelo lucro, vai afetar negativamente parte da sociedade em algumas decisões. (PART_2)

Ele referiu a impossibilidade da coexistência das duas práticas utilizando o conceito de racionalidade. Desse modo, caso uma empresa tome uma decisão X positiva (nesse caso, o lucro máximo), ela, ao mesmo tempo, e, obrigatoriamente, estará a tomar uma decisão Y negativa (nesse caso, não ser socialmente responsável).

À vista de todas as perspectivas apresentadas sobre a categoria económica da RSE, mais especificamente, o seu enquadramento e a sua relevância no conceito como um todo, percebeu-se que por mais que os participantes tenham concordado sobre muitos pontos da categoria económica, eles dividiram-se ao refletirem sobre o caso criado pelo autor, sem concordarem sobre a relação entre o objetivo de máximo lucro das empresas e a possibilidade delas serem socialmente responsáveis ao mesmo tempo. Isso demonstrou que ainda há muita dificuldade em entender o lucro como algo indispensável para as empresas e como um eventual catalisador de maiores e melhores práticas de RSE.

Os autores Schwartz & Carroll (2003), ao longo de sua publicação, transmitiram a ideia de que “the vast majority of corporate activities will be economic in nature”.³² Dessa forma, tendo em conta que a maioria das atividades conduzidas pelas empresas serão económicas na sua natureza, a busca pelo lucro máximo estará quase sempre presente. Assim, percebe-se a falta de clareza de alguns indivíduos quanto a noção de que as empresas precisam ser lucrativas e devem tomar decisões economicamente racionais para continuarem a existir e a competir, enquanto encontram formas de serem socialmente responsáveis economicamente.

Por sua vez, a segunda categoria da RSE analisada foi a legal. O primeiro propósito do autor foi compreender o enquadramento e a relevância dessa categoria no conceito de RSE na perspectiva dos participantes. Os autores Schwartz & Carroll (2003) descreveram essa categoria como:

The legal category of CSR pertains to the business firm’s responsiveness to legal expectations mandated and expected by society in the form of federal, state, and local jurisdictions, or through legal principles as developed in case law (Schwartz & Carroll, 2003: 509).³³

³² Tradução do autor: “a maior parte das atividades das empresas serão económicas na sua natureza” (Schwartz & Carroll, 2003).

³³ Tradução do autor: “a categoria legal da RSE diz respeito a capacidade de resposta das empresas às expectativas legais ordenadas e esperadas pela sociedade na forma de jurisdições federais, estaduais e locais, ou por meio de princípios legais desenvolvidos a partir das jurisprudências” (Schwartz & Carroll, 2003: 509).

Seguindo esse ponto de vista, o PART_1 disse que as empresas:

Devem cumprir o regimento legal de cada país e de cada local.
(PART_1)

Essa mesma visão foi defendida pela PART_6:

Para que a empresa possa cumprir este ponto, é importante que tenha em conta a responsabilidade legal, ou seja que cumpra as obrigações legais a que está imposta. (PART_6)

Já o PART_2 adentrou mais na discussão e, inclusive, defendeu que cumprir a lei é algo básico e “nem é tão responsabilidade social”:

Acho que o mais básico de tudo é cumprir a lei, não é?! E, se calhar, já nem é tão responsabilidade social, é simplesmente um dever de cumprir a lei. Responsabilidade social a nível legal, se calhar, é mais cumprir a lei, facilitar esse cumprimento, torná-lo claro, não explorar anomalias na lei, por exemplo. Incentivar mesmo cumprimento da lei, a melhoria da lei e ir além daquilo que está estipulado na lei, acho que é por aí. (PART_2)

O participante também argumentou que as empresas, além de cumprirem a lei, não deveriam explorar anomalias da mesma e poderiam ir além do que está no ordenamento jurídico, auxiliando a lei a progredir e a ajustar-se a novas situações. Isso remonta ao “Quadro 1 – Examples of Legal Motives and Possible Responses” apresentado nesse trabalho. O PART_2 basicamente sugeriu o que Schwartz & Carroll (2003) apresentaram como “Antecipação da Lei”: “the legal process is often slow in nature, and corporations may wish to engage in activities that will result in immediate compliance upon the legislation’s eventual enactment” (Schwartz & Carroll, 2003: 510).³⁴

Mais adiante, os PART_3 e PART_5 referiram que muitas empresas, infelizmente, não seguem a lei e optam por caminhos ilegais, ultrapassando regras e, às vezes, penalizando toda a sociedade com essa conduta:

Não acho que uma empresa consiga atingir os patamares ou crescimento que tem sem ultrapassar algum tipo de regra. (PART_3)

Num mundo ideal, se todas as empresas seguissem todos os trâmites legais, se calhar não havia tantas penalidades tão fortes a nível de impostos e isso tudo para todos, ou seja, todos cumprindo, se calhar,

³⁴ Tradução do autor: “o processo legal é, por vezes, lento em sua natureza, e as empresas podem desejar se engajar em atividades que resultarão em conformidade imediata com a eventual promulgação da legislação” (Schwartz & Carroll, 2003: 510).

num mundo ideal e num estado político justo teríamos menos encargos e menos penalizações. (PART_5)

Estão debaixo do olho legalmente, mas, ainda assim, eu acho que conseguem sempre contornar o legal, não cumprem a lei sempre. [...] [Aceitariam] se lhes propuserem, “olha, conseguimos fazer isso de uma forma menos legal, mas se forem buscar algo contra ti, não vão encontrar nada”. (PART_5)

Essas perspectivas demonstram a desconfiança que muitos indivíduos têm para com as atividades desempenhadas por certas empresas, reforçando a ideia de que o cumprimento da lei nem sempre ocorre, trazendo malefícios diversos.

Isto posto, os participantes manifestaram perspectivas próximas em relação a categoria legal e ao seu enquadramento e relevância dentro da RSE, no sentido de a categoria representar, de forma básica, o cumprimento das leis e um eventual desenvolvimento delas apoiado pelas empresas. Eles também foram questionados se “na sua perspectiva, uma empresa pode não agir de forma legal e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?”. E, assim como na pergunta específica realizada sobre a categoria económica, as respostas contrastaram.

O PART_1 respondeu a indagação de forma sucinta:

Dependendo da lei, como ela está formalizada. (PART_1)

Por sua vez, os PART_2 e PART_3 concordaram que uma empresa poderia não agir de forma legal e ser socialmente responsável:

Acho que sim, porque a lei não é propriamente perfeita, existe imensas lacunas na lei, por exemplo, quando, na época do nazismo, havia pessoas que iam contra a lei ajudando judeus em casa. É contra a lei, mas é socialmente responsável, o mesmo pode acontecer com empresas. Se os deve fazer, não sei, mas é possível, é possível ir contra a lei e ser socialmente responsável. (PART_2)

Se calhar, até consegue. [...] Podemos ter leis que são desadequadas a atual cultura da sociedade e há sempre um atraso para que a própria sociedade consiga se alterar. (PART_3)

O PART_2 citou o caso do nazismo para demonstrar que a lei pode nem sempre ser perfeita ou ter uma “boa intenção” por trás. O PART_3 seguiu a mesma lógica abordando o tema “atual x antigo” e o reflexo do atraso na alteração da mentalidade da sociedade para com determinados assuntos refletidos nas leis.

Já a PART_5 declarou que talvez a categoria legal da RSE fosse a que possui menor importância no conjunto formado pelas três categorias:

Sim, eu acho que cada categoria tem o seu peso e talvez essa tenha um peso menor. (PART_5)

Essa opinião demonstrou o quanto o tema de discussão é complexo. Segundo Schwartz & Carroll (2003), as empresas deveriam buscar o centro do “The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility” e, assim, precisavam, no caso da categoria legal, ter atenção às questões legais e visar seguir a lei o máximo possível. Ainda assim, é entendível que a própria natureza humana faça com que os indivíduos tenham preferências pessoais e, nesse caso, valorizem mais uma categoria. Nesse sentido, a PART_6 e a PART_4 apoiaram a obediência da lei por parte das empresas para que as expectativas da sociedade fossem cumpridas e também para fins de competição justa entre as próprias empresas:

Na minha opinião, a perspectiva legal está muito relacionada com a perspectiva social, uma vez se não cumprir os requisitos legais a que está obrigada vai automaticamente ser desvalorizada junto da sociedade. (PART_6)

Precisa seguir o que está escrito e que é pedido a ela e a todas as outras, não pode simplesmente ignorar a lei para ter melhores resultados. (PART_4)

Ao analisar-se as perspectivas expostas pelos participantes a respeito da categoria legal da RSE, no sentido do enquadramento e da relevância dela, notou-se que os participantes entendem que o cumprimento da lei é fator essencial dentro da noção geral de RSE. Contudo, quando perguntados sobre as possibilidades de uma empresa não agir de forma legal e ser socialmente responsável, alguns participantes acabaram por ignorar a questão do cumprimento da lei, relativizando esse ponto e argumentando que as leis podem não ser atuais em alguns contextos e/ou não terem boas intenções. Isso novamente aponta para a complexidade dessa categoria e para as áreas cinzas criadas pelo avanço dos anos e a eventual inelasticidade das leis. Por esse ângulo, é necessário que os órgãos legislativos tenham atenção a globalização e as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas em muitas circunstâncias. Assim, as empresas poderão ter maior facilidade em desempenhar suas atividades dentro da lei e quem sabe até possam contribuir para mantê-las atuais.

Em conclusão, a última categoria da RSE analisada foi a ética. Em relação a essa categoria, o PART_2 disse que:

A responsabilidade social empresarial a nível ético é a capacidade da empresa de perceber as suas atitudes e como é que elas vão ser percebidas na sociedade, sendo que a ética é definida um bocado por uma média daquilo que nós consideramos na sociedade, é a empresa tentar ver se cada uma das suas ações está de acordo com aquilo que a sociedade aceita ou não. (PART_2)

Já o PART_3, assim como argumentado sobre a categoria legal, também falou a respeito da questão temporal aplicada a categoria ética:

Há sempre aquelas questões dúbias que se levanta dentro da economia, porque o que era vinte ou trinta anos atrás considerado ético, agora poderá não ser considerado ética. (PART_3)

Nesse sentido, Schwartz & Carroll (2003) apresentaram algumas ideias quanto às convenções ou normas da sociedade de um ponto de vista da ética e também discutiram a própria definição de sociedade:

The standard of conventions will be defined as those standards or norms which have been accepted by the organization, the industry, the profession, or society as necessary for the proper functioning of the business. Society is defined as embodying the corporation's stakeholders, including shareholders, employees, consumers, competitors, suppliers, and the local community, in addition to general citizens (Schwartz & Carroll, 2003: 512).³⁵

A este respeito, o exemplo do nazismo pode ser utilizado mais uma vez. Na Alemanha, durante as décadas de 1930 e 1940, as leis a serem seguidas e o padrão ético a ser respeitado eram ditados pelo Partido Nazista. Logo, dadas as atrocidades cometidas pelos que governavam, torna-se claro que muitas das leis e os próprios níveis éticos aceites eram completamente diferentes de muitos outros países na época e, felizmente, apenas um pedaço lastimável da história hoje em dia. Assim, é válido ter a noção de que o mundo muda com uma velocidade cada vez maior e que a sociedade em geral também passa a aceitar ou rejeitar determinadas ações quase na mesma rapidez.

³⁵ Tradução do autor: “o padrão de convenções será definido como aqueles padrões que forem aceites pela empresa, indústria, profissional, ou sociedade, conforme necessário para o bom funcionamento do negócio. A sociedade é definida como incorporando as partes interessadas da empresa, incluindo acionistas, colaboradores, consumidores, concorrentes, fornecedores, e a comunidade local, além de cidadãos em geral” (Schwartz & Carroll, 2003: 512).

Algumas outras perspetivas dos participantes a respeito da categoria ética a relacionaram com o mercado e também com os possíveis escândalos advindos de uma conduta sem conformidade com aquilo que é esperado pela sociedade. A PART_6, resumidamente, disse que:

A forma como as empresas abordam a perspetiva da responsabilidade ética distingue-as no mercado. (PART_6)

O PART_2, por sua vez, falou a respeito dos escândalos e do cuidado com a ética que as grandes empresas demonstram ter:

Hoje em dia, então, quando há assim uma polémica maior de uma empresa, principalmente a nível ético, há muitos clientes que fogem, a nível de fornecedores (PART_2)

Como são, lá está, empresas grandes e tem muita cobertura, acabam por se preocupar mais com isso. (PART_2)

Já o PART_1 foi taxativo ao dizer que:

Caso tivesse propostas [de empresas] que não são éticas, não aceito. (PART_1)

As perspetivas acima indicaram que a categoria ética é bastante importante para os participantes quando se fala em RSE. Na opinião deles, essa categoria poderia ter grande impacto na perceção da sociedade sobre uma determinada empresa e influenciar o pensamento de clientes, fornecedores e possíveis colaboradores. Isso acabou por se tornar ainda mais evidente quando analisadas as respostas dos participantes à seguinte pergunta: “na sua perspetiva, uma empresa pode não agir de forma ética e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?”.

A PART_5, por exemplo, refletiu extensamente sobre a questão apresentada, sugerindo um cenário específico da indústria da moda. Ela citou, então, alguns argumentos contra a possibilidade de determinadas empresas não agirem de forma ética, mas ainda serem socialmente responsáveis. Contudo, a participante também enumerou argumentos à favor dessa possibilidade, terminando sua argumentação sem uma certeza definitiva:

[As empresas que eu mais admiro] eu acho que estão ali na média. [...] Uma empresa da moda que eu gosto, por exemplo, se calhar tem o trabalho infantil, mas a nível de sustentabilidade eles têm campanhas de doação de roupa, se tens roupas velhas, podes doar e reaproveitam a

roupa. Lá está, só que depois eles metem as criancinhas a trabalhar, mas se calhar as criancinhas também precisam de dinheiro, percebes?! Os pais é que metem as criancinhas lá a trabalhar. Isto é muito complexo. (PART_5)

Todos os outros participantes responderam de forma negativa à questão. De forma rápida, o PART_1 disse:

Não, não, pois ambas as coisas estão ligadas. (PART_1)

Já o PART_2 falou, novamente, a respeito de sua noção de ética ser a média daquilo que a sociedade considera ser ético e como isso se aplicaria às empresas:

Acho que não. [...] Se calhar, minha definição daquilo que é ética, para mim ético é a média daquilo que as pessoas consideram ser ética, portanto, se uma empresa age contra a vontade, ou seja, a média de toda a gente, nunca vai ser socialmente responsável. Se age contra a sociedade, considera que a média é esta, não pode ser socialmente responsável. (PART_2)

A PART_6 mencionou que muitas empresas têm definido um código de ética a ser seguido e que isso poderia auxiliá-las a alcançar seus objetivos e terem maior credibilidade perante a sociedade:

Não, na minha opinião grande parte das empresas rege-se por um código de ética que define procedimentos para ações que permitam à empresa o alcance dos seus objetivos. [...] Se a empresa não agir de forma ética, vai perder a credibilidade junto da sociedade e, como tal, falhará também a responsabilidade social. (PART_6)

A PART_4 abordou a questão do consumo e necessidade das empresas se afastarem de escândalos e corrupção por meio de uma postura ética:

Não, precisam mesmo serem ética e trabalharem de acordo com o que a sociedade espera delas, isso hoje é muito importante, as pessoas até deixam de consumir produtos de uma empresa envolvida em escândalos e corrupção, então as empresas precisam mesmo estarem atentas a isso e serem éticas. (PART_4)

Por último, o PART_3 conjecturou sobre a possibilidade de trabalhar para uma empresa que estivesse envolvida em escândalos:

Se fosse um caso recente de escândalo, acho que não, acho que é algo que ficaria, se calhar, manchado no próprio percurso profissional e é algo que posso ter depois repercussões no futuro. (PART_3)

Os participantes foram categóricos ao afirmar que a categoria ética seria imprescindível para empresas que queiram demonstrar responsabilidade social. Eles ressaltaram, por exemplo, o impacto da ética na credibilidade que as empresas transmitem para a sociedade e como isso poderia afetar seu desempenho económico, atratividade e alguns outros fatores.

Assim, findada a análise específica de cada uma das categorias, alguns importantes apontamentos puderam ser feitos. De maneira geral, os participantes demonstraram ter conhecimentos sobre a RSE e a capacidade de distinguir as três categorias entre si, apresentando uniformidade nas suas perspectivas durante grande parte do tempo e fortalecendo sua representatividade como um grupo único dentro do contexto específico investigado. Outro ponto de destaque é a inter-relação das categorias e a relevância de cada uma no conceito de RSE. Os autores Schwartz & Carroll (2003) trabalharam com a ideia de que as empresas deveriam buscar um equilíbrio e exibir que todas as suas responsabilidades sociais empresariais estavam sendo cumpridas satisfatoriamente, atribuindo o mesmo grau de importância às três categorias sempre que possível:

The model initially suggests that none of the three CSR domains (i.e., economic, legal, or ethical) is *prima facie* more important or significant relative to the others (Schwartz & Carroll, 2003: 508).³⁶

Entretanto, quando analisadas as perspectivas sobre as três categorias discutidas, a categoria económica, a categoria legal e a categoria ética, percebeu-se que, na opinião dos participantes, existiriam diferenças na relevância das categorias e que as empresas deveriam talvez valorizá-las diferentemente para exibirem uma postura socialmente responsável. Tornou-se claro que, para eles, existiria uma forte necessidade de as empresas trabalharem dentro dos limites éticos. Ao mesmo tempo, os participantes acreditavam que as empresas não deveriam buscar o lucro incessantemente e demonstraram certa permissividade no que diz respeito a atuação das empresas fora dos parâmetros da lei em casos específicos.

Nesse sentido, utilizando como base o modelo "The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility", um diagrama de *Venn* que poderia exemplificar a perspectiva dos participantes quanto as três categorias da RSE seria um que ressaltasse a categoria ética frente as duas outras categorias, que, por sua vez, não teriam grande

³⁶ Tradução do autor: "o modelo sugere inicialmente que nenhum dos três domínios de RSE (ou seja, económico, legal ou ético) é *prima facie* mais importante ou significativo em relação aos outros (Schwartz & Carroll, 2003: 508)".

distinção entre si. A Figura 4, a seguir, ilustra esse possível modelo baseado na perspectiva dos participantes.

Figura 4 – O modelo dos três domínios da RSE segundo os participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse modelo, baseado na perspectiva dos participantes, demonstra a relevância da categoria ética dentro da RSE. O modelo também exhibe as potenciais interseções entre as categorias, facto que é defendido por Schwartz & Carroll (2003), e que se notou durante a análise específica de cada uma das categorias. Várias vezes ao falarem, por exemplo, da categoria económica, os participantes também incluíram nas suas argumentações elementos relacionados à categoria legal ou à categoria ética, e vice-versa.

Complementarmente, além das perspectivas dos participantes em relação ao enquadramento e a relevância de cada uma das três categorias no conceito de RSE, outros pontos destacados durante as entrevistas foram exemplos positivos e negativos de empresas em relação à RSE. Isto posto, na próxima seção esses exemplos serão apresentados e discutidos.

5.3 Exemplos positivos e negativos

Ao longo das entrevistas, alguns dos participantes discutiram o que consideravam bons exemplos relativamente às práticas de responsabilidade social e, também, maus exemplos, destacando condutas abusivas e a necessidade de mudança.

O PART_1 falou sobre o *McDonald's*, uma empresa americana e a maior rede de *fast food* do mundo, e destacou uma ação da empresa empreendida em Portugal, mais especificamente, na cidade do Porto:

Uma das empresas que passei a admirar muito, por causa da responsabilidade social, é *McDonald's*, por causa da “Casa Ronald McDonald”, um projeto espetacular, muito, muito bom, muito bem desenvolvido, que a *McDonald's* está a fazer. (PART_1)

Adicionalmente, o PART_1 detalhou essa ação falando sobre um evento que ocorreu no local e do qual ele participou:

Houve um evento há pouco tempo, na semana passada ou a quinze dias, foi a quinze dias, foi lá um evento, um *sunset*, para dar conhecimento à casa, um evento de solidariedade. [...] A casa está brutal para apoiar crianças que estão hospitalizadas ali no [Hospital] São João. (PART_1)

O participante também destacou os benefícios que essa ação trouxe para a sua própria opinião sobre a empresa:

O *McDonald's* sempre foi uma empresa que me inspirou, embora que esteja muito mal ligada, uma empresa muito capitalista, não da minha parte, pois eu tenho um pensamento empresarial, mas, muitas vezes, o *McDonald's*, para pessoas que não tem o pensamento capitalista e empresarial, muitas vezes, denigre a imagem do *McDonald's*; eu penso que eles têm uma consciência social muito grande. (PART_1)

Essa perspectiva demonstrou a contribuição que as práticas de RSE podem trazer para as empresas que decidem desenvolvê-las. Os benefícios podem incluir, por exemplo, ganhos de imagem e aumento nas vendas. Dessa forma, os empresários passam a ter grande estímulo para desenvolver essas práticas. A mudança de postura por parte dos empresários foi destacada por Keys *et al.* (2009):

Too often, executives have viewed corporate social responsibility (CSR) as just another source of pressure or passing fad. But as customers, employees, and suppliers – and, indeed, society more broadly – place increasing importance on CSR, some leaders have start to look at it as a creative opportunity to fundamentally strengthen their business while contributing to society at the same time (Keys *et al.*, 2009: 2).³⁷

³⁷ Tradução do autor: “Com muita frequência, os executivos encaram a responsabilidade social empresarial (RSE) como apenas outra fonte de pressão ou moda passageira. Mas, como clientes, funcionários e fornecedores - e, de facto, a sociedade em geral - atribuem crescente importância à RSE, alguns líderes começam a encará-la como uma oportunidade criativa para fortalecerem fundamentalmente os seus negócios

Todavia, existem empresas que demonstram certo descuido para com alguns *stakeholders*, principalmente com as comunidades próximas e também com os seus próprios colaboradores, sem ainda se esforçarem para desenvolver melhores práticas visando cumprir com as suas responsabilidades sociais satisfatoriamente. Nesse sentido, a PART_5 ilustrou um caso que soube pela mídia:

Não sei se viste o caso da produção de abacates? [...] Na Argentina ou no Chile, não sei, foi para lá uma empresa grande e para produção de abacates eles tiravam a água de todas as produções pequeninas, ou seja, os outros produtores pequeninos quase que já não tem água para eles por causa da produção de abacates da empresa grande. [...] Para mim é, para mim é um bocado errado. (PART_5)

O caso destacado demonstrou um comportamento predatório de uma empresa maior em relação às empresas menores concorrentes da região, demonstrando que, muitas vezes, as próprias empresas não se respeitam entre elas.

Por sua vez, o PART_3 também ressaltou dois casos como exemplos negativos. Primeiramente, o participante abordou o caso da *Amazon*, uma das maiores empresa de comércio eletrónico, fundada nos Estados Unidos e dirigida por Jeff Bezos, um dos indivíduos mais ricos do mundo:

Estamos a falar de resultados que as empresas apresentam, saber se estão de acordo com as minhas expectativas? Vou falar, a *Amazon*. [...] Até tendo em conta a própria situação do dono, do Bezos, que é o homem mais rico do mundo. [...] Aquilo que eu destaco dessa empresa é, cada vez mais, é as notícias das condições que são dadas aos trabalhadores nos armazéns, a pressão, a falta de compromisso com os trabalhadores e a falta de ética em termos das relações pessoais desses trabalhadores. [...] Isto é minha visão, também tendo em conta as notícias que leio. (PART_3)

O participante tornou claro que não concorda com a postura da empresa ao referir que o seu dono é “o homem mais rico do mundo”, mas que as condições oferecidas aos trabalhadores estão abaixo do esperado, o que não deveria acontecer. Ele destacou a falta de ética e compromisso da empresa em relação aos trabalhadores, enfatizando a pressão por resultados exercida sobre eles.

O segundo caso apresentado foi o da *Disney*, outra empresa de origem americana, e que desenvolve suas atividades nas áreas de mídia e entretenimento. O PART_3 destacou

e, ao mesmo tempo, contribuírem para a sociedade” (Keys *et al.*, 2009).

uma situação semelhante a da *Amazon*, argumentando sobre a situação dos colaboradores da empresa:

Outro caso, também, é, houve uma notícia recentemente da própria *Disney*. [...] Uma das próprias herdeiras do Walt Disney deparou-se com situações desumanas com que os trabalhadores são postos à prova. [...] Aquilo que transparece é que os diretores e todas as pessoas do topo é que querem angariar o máximo de dinheiro para eles, sem assegurar que as pessoas estão num nível social mais baixo e que, acima de tudo, dão a cara perante os clientes, de não ter uma melhor vida, uma melhor condição social, para assegurar que tenham uma vida sossegada. (PART_3)

Nesse exemplo, o participante ressaltou que talvez não sejam todos os colaboradores que sofram com essa postura, e sim apenas os que estão mais abaixo na hierarquia interna da empresa. Essa situação coloca colegas de trabalho em lados opostos, demonstrando que alguns indivíduos com cargos mais altos são guiados por interesses próprios e pouco fazem pelos outros. Entretanto, o PART_3 também apontou que essas duas empresas, a partir de uma mudança de postura e desenvolvimento de melhores práticas, podem vir a ser exemplos para outras empresas no que tange à RSE:

Acho que, se forem eles próprios a refletirem sobre as atitudes que têm e, se forem eles a tomar, às vezes, a própria iniciativa de fazer essas mudanças dentro do relacionamento que têm, podem se tornar um ponto de referência para as várias empresas do mercado. (PART_3)

Essa perspectiva de possibilidade de mudança demonstrou que as empresas têm a oportunidade de repensarem o seu modo de operação, podendo incluir nos seus objetivos o desenvolvimento de práticas de RSE. Dessa maneira, uma determinada empresa que decida fomentar a RSE pode vir a beneficiar *stakeholders* internos e externos, além de obter outros possíveis benefícios.

Posto isto, na próxima seção será discutida a relação da RSE e a atratividade das empresas na perspectiva dos participantes da pesquisa.

5.4 A relação da RSE e a atratividade das empresas

Um dos possíveis benefícios que a implementação de práticas de RSE pode trazer para as empresas é torná-las mais atrativas no contexto do mercado de trabalho,

principalmente como fator de diferenciação para os melhores candidatos. Conforme Bhattacharya *et al.* (2008), a disputa pelos melhores candidatos é cada vez maior entre as empresas:

It is by now an article of faith that employees who are skilled, creative and driven to satisfy customers are essential for differentiating a company from its competitors. Increasingly, success comes from being able to attract, motivate and retain a talented pool of workers. However, with a finite number of extraordinary employees to go around, the competition for them is fierce (Bhattacharya *et al.*, 2008).³⁸

Assim, a RSE compreende uma maneira legítima, convincente e cada vez mais importante de atrair e reter bons colaboradores. Nesse sentido, a seguinte questão foi apresentada aos participantes da pesquisa: “na sua perspectiva, a RSE impacta positivamente na atração de candidatos nos processos de seleção das empresas em geral?”. Todos os participantes responderam afirmativamente à questão colocada.

A PART_6 apontou, novamente, em direção aos aspetos éticos:

Sim, cada vez mais a sociedade preocupa-se em estar empregada em locais que promovam aspetos éticos e sociais. (PART_6)

Por sua vez, o PART_2 ressaltou que empresas que desenvolvam práticas de RSE terão quase sempre um atratividade superior:

Eu acho que impactar positivamente, óbvio, tem sempre impacto positivo, negativo nunca há de ter, neutro poderá ter em alguns casos, mas acho que regra geral, impacta positivamente. (PART_2)

O participante continuou o seu raciocínio ao comentar sobre os impactos causados pelas empresas e a necessidade de elas desenvolverem práticas que permitam diminuí-los, indicando os possíveis ganhos complementares, como, por exemplo, uma maior atratividade:

Quando uma empresa reconhece que tem impactos na sociedade, cabe a ela tentar minimizar esses impactos. Às vezes, ela que impõe isso, mas acho que é positivo para empresas ir além disso e, lá está, desenvolver ações que permitem diminuir esses impactos. [...] Isso tem muitos

³⁸ Tradução do autor: “é agora uma afirmação que colaboradores que são qualificados, criativos e motivados para satisfazer os clientes sejam essenciais para diferenciar uma empresa de seus concorrentes. Cada vez mais, o sucesso advém da capacidade de atrair, motivar e reter um conjunto talentoso de colaboradores. No entanto, com um número finito de colaboradores extraordinários, a competição por eles é feroz” (Bhattacharya *et al.*, 2008).

benefícios para a própria empresa, como estamos aqui a discutir, a atratividade é um deles. (PART_2)

O PART_2 também afirmou que a RSE poderia ser utilizada como fator de exclusão durante o processo de candidatura a vagas de empregos:

Eu acho que responsabilidade social pode ser um fator de exclusão, na verdade, se for completamente negativo, imagina que eu dou pontuação em todos os fatores, se eu ver que a responsabilidade social for completamente negativo, ou seja, a empresa tem tudo menos responsabilidade social, eu aí posso desconsiderar qualquer outro fator e excluir logo da lista, digamos assim. (PART_2)

Já o PART_1 citou que os candidatos não estão somente em busca de grandes salários:

Cada vez mais as pessoas são mais alertas sobre a responsabilidade social das empresas e já ninguém se liga apenas para o lucro, no salário. Penso que tem de haver uma coerência. [...] Penso que o salário não está acima de tudo. (PART_1)

Ademais, os PART_3 e PART_4 falaram sobre o momento da candidatura e busca prévia por informações da empresa:

Os próprios candidatos quando apresentam as candidaturas às empresas, muitas das vezes, também vão tentar saber um pouco das empresas para qual estão a se candidatar e perceber como elas atuam. (PART_3)

Sim. [...] Eu busco informações nesse sentido antes de me candidatar a qualquer posição. [...] Isso é algo importante para mim, não quero vestir a camisola de uma empresa malvista, isso até pode ser ruim no futuro. (PART_4)

O PART_3 também abordou a sua própria situação profissional atual e como a RSE possui impacto na atratividade das empresas:

Se calhar, agora há um critério mais seletivo, quer nas propostas, quer no tipo de empresa, quer no tipo de responsabilidades que irei ter, e isso, se formos a ver esse tipo de empresa com a apresentação que ela tem em termos de responsabilidade social empresarial vai sempre definir se vale a pena ou não, eu candidatar-me ou não, aceitar esse tipo de trabalho. (PART_3)

As perspetivas apresentadas pelos participantes da pesquisa demonstram que a responsabilidade social empresarial impacta positivamente na atratividade das empresas. Isso vai ao encontro dos resultados de outros estudos conduzidos por diferentes autores,

como, por exemplo, Turban e Greening (1997), Albinger e Freeman (2000), Backhaus *et al.* (2002), Bhattacharya *et al.*, Lis (2012), Magbool *et al.* (2016), Story *et al.* (2016), Presley *et al.* (2018). A seguinte fala da PART_5, onde ela refere o orgulho que sentiria em trabalhar numa empresa com práticas reconhecidas de RSE, sintetiza a visão geral dos participantes da pesquisa sobre o impacto positivo da RSE na atratividade das empresas:

Claro, até por que depois vestiria a camisola com muito mais orgulho, não é?! (PART_5)

Entretanto, algumas perspectivas apresentadas pelos participantes indicam que talvez a RSE não seja um fator essencial na busca do primeiro emprego e que ela começar a ganhar maior relevância à medida que os indivíduos vão se estabelecendo profissionalmente. A mesma PART_5 referiu que logo após o término da licenciatura ela e seus colegas não conversavam ou se importavam muito com a RSE:

Olha, no início, saindo logo da faculdade, até pode haver estudantes que tenham logo isso, mas eu acho que nós na faculdade não somos ensinados tanto a olhar para essa vertente da responsabilidade social. Eu, pelo menos, na minha altura nem sequer falávamos nisso. (PART_5)

O PART_3, por exemplo, relatou sua situação ao término da licenciatura na FEP e a sua principal preocupação naquele momento:

Eu acho que, tendo em conta a minha situação a dez anos atrás, como estava a dever, a sair da faculdade, num certo ponto [minha preocupação] era iniciar minha atividade profissional. (PART_3)

Por sua vez, o PART_2 falou sobre a opinião dos seus colegas de mestrado na FEP sobre o tema, indicando que a RSE não era o primeiro fator a ser considerado na busca por um emprego para a maior parte deles:

Acho que, vá, é um cadinho igual, impacto positivo tem sim, nem que seja inconsciente, mas acho que conheço algumas pessoas que, provavelmente, diriam que sim, que, se calhar, era a primeira opção, primeiro fator a considerar, mas acho que, no geral, a opinião fica muito parecida com a minha, acho que há fatores como a progressão na carreira, ainda por cima, agora no mestrado estamos quase todos já a procurar o primeiro emprego, não é?! Também pode ser por aí, estarmos mais a pensar no futuro da nossa carreira, do que, propriamente, na responsabilidade social. (PART_2)

Já a PART_4 refletiu se a RSE era importante ou não para seus colegas de trabalho e de mestrado na FEP:

Acho que sim para meus colegas de trabalho, mas é raro conversar sobre esses assuntos com eles para ter certeza da opinião, agora, meus colegas do mestrado prestam mesmo atenção nisso, e devem pensar que existe impacto, inclusive nas aulas até discutimos coisas nesse sentido. (PART_4)

O PART_3 também ofereceu sua visão sobre a troca de informações entre as empresas e os candidatos:

Se a empresa tem critérios bem definidos na responsabilidade social, quer no seu comportamento, quer nos seus objetivos, quer na forma de estar perante os seus *stakeholders*, perante a sociedade e perante o mercado. [...] É importante porque estabelece, se formos ver, definições, como é que a empresa é vista e o próprio candidato tem uma percepção. [...] Do que tem do outro lado em termos de empresa, perceber se é de acordo com aquilo pretende fazer da sua vida, se é algo que pode ser só de passagem. (PART_3)

Por último, a PART_6 reforçou a noção de que a universidade é um importante centro de discussão sobre a relação entre a RSE e a atratividade das empresas:

Cada vez mais a sociedade preocupa-se em estar empregada em locais que promovam aspetos éticos e sociais. [...] Na medida em que cada vez este tema da RSE é abordado e estudado na universidade. (PART_6)

Essas perspetivas demonstram que por mais que a RSE seja um fator importante para os alunos que terminam sua formação académica, a mesma nem sempre é tão considerada logo no início da trajetória profissional por potencialmente diminuir o número de possíveis empregadores, visto que muitas empresas ainda não desenvolvem práticas de RSE.

Isto posto, no capítulo seis, a seguir, serão apresentadas a conclusão da investigação, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

6. CONCLUSÃO

Diante das informações apresentadas nos capítulos anteriores, é comentada neste capítulo a conclusão da investigação. Para tanto, é importante retomar os objetivos que nortearam esta pesquisa. Inicialmente, esta investigação se propôs a atingir o seguinte objetivo geral: analisar se a RSE impacta positivamente na atratividade das empresas na perspectiva dos alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto. Por sua vez, os objetivos específicos traçados foram: a) analisar o enquadramento e a relevância da categoria económica no conceito de RSE na perspectiva dos alunos e ex-alunos investigados; b) analisar o enquadramento e a relevância da categoria legal no conceito de RSE na perspectiva dos alunos e ex-alunos investigados; c) analisar o enquadramento e a relevância da categoria ética no conceito de RSE na perspectiva dos alunos e ex-alunos investigados.

Resumidamente, a problemática central dessa investigação e os objetivos traçados tiveram origem na delimitação da área de pesquisa, realizada a partir de um levantamento teórico sobre a responsabilidade social empresarial (RSE). A RSE pode ser entendida como: “the social responsibility of business encompasses the economic, legal and ethical expectations that society has of organizations at all times” (Adaptado de Carroll, 1979: 500).³⁹ A adoção de práticas de RSE pode contribuir para a competitividade das empresas, criando ganhos financeiros (Cochran & Wood, 1984; Aguires & Glavas, 2012) e de imagem (Arendt & Brettel, 2010; Lis, 2012). Ademais, diversos autores como Turban & Greening (1997), Lis (2012), Story *et al.* (2016) e Presley *et al.* (2018) defenderam que a RSE tem uma influência positiva na atratividade das empresas no contexto do mercado de trabalho e possibilita a atração dos melhores candidatos para as vagas de emprego em aberto.

Nesse sentido, tendo em conta a definição de RSE apresentada e os trabalhos desenvolvidos na área, o autor conduziu entrevistas com seis alunos ou ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto (FEP). A FEP foi escolhida como contexto de investigação por ser classificada como uma das melhores faculdades da área de gestão e economia de Portugal (Universia, 2017; UP, 2019b), proporcionando aos seus alunos e ex-alunos maior reconhecimento no mercado de trabalho, fato comprovado pela alta taxa de empregabilidade após o término dos seus estudos (FEP, 2019a).

³⁹ Tradução do autor: “a responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas a todo o momento” (Adaptado de Carroll, 1979: 500).

Assim, os alunos da FEP têm boa saída profissional e são dotados de uma maior liberdade para escolherem as empresas onde querem seguir suas carreiras, inclusive tendo a possibilidade de optarem por empresas mais responsáveis socialmente. Os seis participantes da pesquisa foram escolhidos por terem vínculo ativo ou por terem concluído recentemente o primeiro ou o segundo ciclo de estudo na faculdade. Além disso, todos os participantes pertencem às “Gerações Y ou Z”, com idades entre os 21 anos e os 34 anos. Lis (2012) comentou que a demografia da força de trabalho está a ser alterada com a entrada dessas novas gerações. Adicionalmente, Albinger & Freeman (2000) argumentaram que salários elevados não são mais as exigências únicas dos melhores candidatos e que eles estão cada vez mais a buscar empregos em empresas que desenvolvam práticas de responsabilidade social.

Desse modo, num primeiro momento, os participantes foram encorajados a compartilhar suas perspectivas a respeito da RSE. Alguns deles falaram sobre o lucro e o valor económico não serem os únicos objetivos das empresas, enfatizando a necessidade da criação de valor social. Outros participantes abordaram os eventuais impactos a nível económico e social das atividades das empresas e o dever de as mesmas corrigirem os problemas criados por elas. Não obstante, grande parte das perspectivas teve como foco a sociedade e os múltiplos *stakeholders* das empresas, indicando que as empresas devem considerar o contexto onde estão inseridas nas suas decisões, assim como pensar nos indivíduos que possam ser afetados pelas suas ações.

Os participantes também argumentaram a favor da importância do desenvolvimento de práticas de RSE pelas empresas em geral. Uma participante falou sobre como as empresas podem vir a ser exemplos para sociedade no que diz respeito a uma visão mais solidária. Também foi exposto que empresas de qualquer dimensão devem desenvolver a RSE, ainda que as maiores empresas tenham mais recursos para fazê-lo. Ademais, foi notado que os participantes reconheciam a vertente ambiental como um fator de importância dentro da RSE. Alguns participantes referiram que as empresas deveriam apresentar preocupações ambientais, ligando essa conduta à responsabilidade social. Outros participantes falaram sobre o desenvolvimento sustentável, indicando que as empresas têm responsabilidade em pensar no futuro da sociedade como um todo enquanto tomam decisões no presente.

Num segundo momento, os participantes foram indagados a respeito das três principais categorias que formam a RSE: a categoria económica, a categoria legal e a

categoria ética. Essa divisão foi apresentada por Schwartz & Carroll (2003) que argumentaram que, dessa maneira, a RSE poderia ser estudada de uma maneira mais clara. Os autores defendiam que as empresas deveriam ter todas as responsabilidades sociais empresariais satisfatoriamente cumpridas, dando a mesma atenção a todas as categorias. Nesse sentido, os participantes ofereceram suas perspectivas em relação a cada uma das categorias e responderam a três principais perguntas feitas pelo autor: a) “na sua perspectiva, uma empresa pode ter como prioridade máxima o lucro em todas as suas ações e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?”; b) “na sua perspectiva, uma empresa pode não agir de forma legal e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?”, e c) “na sua perspectiva, uma empresa pode não agir de forma ética e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?”.

De forma o geral, o que se percebeu foi que os seis participantes entendiam que uma empresa precisa agir sempre de forma ética para ser considerada socialmente responsável. Assim, na perspectiva dos participantes, quando comparada a categoria ética com as categorias económica e legal, a mesma apresentava maior relevância e era um ponto primordial a ser desenvolvido por qualquer empresa que quisesse ser considerada socialmente responsável. Por sua vez, a categoria económica e a categoria legal não apresentaram grande distinção entre si, com opiniões variadas dos participantes sobre as questões: “buscar sempre o lucro x ser socialmente responsável” e “não cumprir a lei x ser socialmente responsável”. Para alguns participantes, as empresas não devem visar o lucro incessantemente e nem cumprirem todas as leis, desafiando o que é comumente visto na literatura académica do tema.

Resumidamente, os autores Schwartz & Carroll (2003) defenderam que as empresas socialmente responsáveis seriam empresas lucrativas, mas que sempre obedecem as leis e que também apresentam elevados padrões éticos. Entretanto, na perspectiva dos participantes da pesquisa “as **empresas socialmente responsáveis** seriam as empresas **relativamente lucrativas** que **quase sempre obedecem as leis** e que também apresentam **elevados padrões éticos**”. Para ilustrar essa perspectiva a Figura 4, “O Modelo dos Três Domínios da RSE segundo os participantes da pesquisa”, foi apresentada na página 50 desse trabalho.

Após a discussão do enquadramento e da relevância de cada uma das três categorias, alguns participantes abordaram bons e maus exemplos de empresas no que diz respeito a temas ligados à RSE. Casos de grandes empresas como o McDonald’s, a Amazon

e a Disney foram citados, e demonstraram que ainda há muito o que se desenvolver em termos de RSE, mas que algumas empresas já estão a reunir esforços nesse sentido e que as empresas que se preocupem com essa temática podem vir a ter ganhos competitivos e a servir de exemplos para as outras.

Por último, num terceiro momento, visando responder o objetivo geral dessa investigação, os participantes foram questionados: “na sua perspetiva, a RSE impacta positivamente na atração de candidatos nos processos de seleção das empresas em geral?”. Todos os participantes apresentaram a mesma opinião e defenderam que existe sim um impacto positivo da RSE na atração de candidatos nos processos de seleção das empresas. Assim, uma empresa que desenvolva práticas de RSE terá, de facto, maiores possibilidades em atrair os melhores candidatos para suas vagas de emprego em aberto. Isso corrobora os resultados de estudos similares realizados em outros contextos e demonstra a importância da RSE não somente para maiores ganhos financeiros e de imagem, como também para a atração de jovens profissionais.

É necessário notar que os participantes também apontaram que a RSE teria um impacto menor na procura do primeiro emprego por diminuir o número de opções que os candidatos teriam, mas cresce à medida que eles se estabelecem profissionalmente e ganham autonomia para fazerem escolhas baseadas nos seus valores pessoais. Verificada essa situação com alunos e ex-alunos da FEP, indivíduos que geralmente têm um número alto de opções disponíveis de emprego logo na saída da faculdade, parece ser correto presumir que outros indivíduos que não passam por faculdades reconhecidas, como a FEP, teriam uma preocupação ainda menor com a responsabilidade social das empresas nos seus primeiros anos no mercado de trabalho, no sentido de manterem uma maior leque de opções de emprego em aberto no começo da carreira.

Desse modo, os objetivos traçados no início da investigação foram atendidos e a questão principal respondida. Todavia, algumas limitações da pesquisa realizada precisam ser pontuadas. O contexto da investigação, a Faculdade de Economia do Porto (FEP), foi escolhido por reunir as condições necessárias para que um caso interessante e heterogéneo para estudo fosse encontrado. Não obstante, em nenhum momento essa pesquisa teve como objetivo estudar a maneira com que a faculdade aborda e ensina a RSE para seus alunos. A principal preocupação do autor foi reunir indivíduos com formação numa faculdade prestigiada em Portugal que pudessem oferecer suas perspetivas em relação a temática da investigação. Ademais, o autor teve contato com apenas seis alunos e ex-alunos

da FEP. Sendo assim, os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados e não oferecem a perspectiva geral de todos alunos e ex-alunos da FEP ou mesmo da FEP como instituição, servindo apenas como suporte para outras discussões mais aprofundadas naquele contexto e também como um trabalho adicional na área da responsabilidade social empresarial.

Ainda assim, essa investigação oferece algumas indicações de estudos futuros que podem ser realizados em relação a temática da pesquisa. Primeiramente, caso um estudo similar fosse realizado no mesmo contexto de investigação, o mesmo poderia ser conduzidos por meio de uma pesquisa de cunho quantitativo, com o objetivo de reunir um maior número de perspectivas e também de ter suporte matemático na análise das hipóteses estabelecidas. Além disso, essa investigação também pode estimular um futuro estudo com métricas similares em outra faculdade portuguesa para permitir comparações, bem como novas descobertas.

Em conclusão, entende-se que o objetivo geral dessa investigação foi cumprido e que informações relevantes a respeito da relação entre a responsabilidade social empresarial e a atratividade das empresas foram apresentadas. De um ponto de vista teórico, é esperado que cada vez mais pesquisas relacionadas ao tema sejam conduzidas e que outros autores se sintam estimulados a auxiliar no crescimento dessa área de estudo, dando continuação a essa investigação ou trabalhando sob diferentes interpretações. Já numa perspectiva prática, espera-se que as empresas venham a ter mais atenção à RSE e ao seu desenvolvimento, tanto na busca por maiores lucros e uma melhor imagem, quanto para a atração de bons candidatos. Algumas práticas de RSE têm baixo custo, principalmente as relacionadas com a categoria ética, que nessa pesquisa revelou-se, inclusive, como a categoria mais valorizada pelos participantes. Assim, empresas que tenham uma conduta ética e que respeitem o contexto onde desenvolvem as suas atividades já estarão dando um passo na direção correta em termos de responsabilidade social.

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado

Responsabilidade social empresarial e atratividade das empresas: uma investigação com estudantes da FEP a ingressar no mercado de trabalho

- 1) Qual o seu nome e a sua idade?
- 2) Você frequenta qual curso de licenciatura ou mestrado da FEP? Qual ano você está a cursar? Quando você esperar encerrar esse ciclo de estudos?
- 3) Para você, o que é responsabilidade social empresarial (RSE)?
- 4) A RSE pode ser tratada como “the social responsibility of business encompasses the economic, legal and ethical expectations that society has of organizations at all times”. Com base no seu entendimento da RSE e na definição apresentada, qual sua perspectiva sobre a categoria económica, a legal e a ética da RSE?
- 5) Qual nível de importância você atribui ao desenvolvimento da RSE nas empresas em geral?
- 6) Você está empregado atualmente? Se está empregado, a quanto tempo trabalha nesse local? Consideraria procurar outro emprego num futuro próximo? Consideraria propostas de outras empresas num futuro próximo? Se não está empregado, você pensa estar empregado num futuro próximo?
- 7) Com base nas informações que você dispõe sobre as empresas que teria interesse em trabalhar, você diria que elas se destacam economicamente entre as demais empresas?
- 8) Na sua perspectiva, uma empresa pode ter como prioridade máxima o lucro em todas as suas ações e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?
- 9) Com base nas informações que você dispõe sobre as empresas que teria interesse em trabalhar, você diria que elas se destacam legalmente entre as demais empresas?
- 10) Na sua perspectiva, uma empresa pode não agir de forma legal e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?
- 11) Com base nas informações que você dispõe sobre as empresas que teria interesse em trabalhar, você diria que elas se destacam eticamente entre as demais empresas?
- 12) Na sua perspectiva, uma empresa pode não agir de forma ética e ser socialmente responsável ao mesmo tempo?
- 13) Na sua perspectiva, a RSE impacta positivamente na atração de candidatos nos processos de seleção das empresas em geral?

14) Você teria maior interesse em participar de processos de seleção de empresas que fossem reconhecidas por serem socialmente responsáveis?

15) E ao pensar em outros estudantes em situação acadêmica similar a sua, você crê que para elas a RSE impacta positivamente na atratividade das empresas?

Responsabilidade Social Empresarial pode ser definida como “the social responsibility of business encompasses the economic, legal and ethical expectations that society has of organizations at all times”.

APÊNDICE C – Quadro completo da análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
A RSE e os seus múltiplos desdobramentos	Desvendando a RSE: visões sobre o tema	Penso que uma empresa não visa só o lucro, visa grande parte do lucro para o empresário e acionistas, mas também uma empresa deve ter a responsabilidade social. (PART_1) Se calhar, as empresas, ao pensarem no longo prazo, pensarem numa vertente a criar também [valor] social e não só valor económico. (PART_5) O impacto social, mesmo o impacto visual da própria empresa, tudo aquilo que a empresa tem impacto mais negativo e como é que a empresa tenta corrigir esse impacto. (PART_2) Consiste na forma como uma empresa toma as suas decisões tendo em conta o impacto que as mesmas vão ter a nível da economia, sociedade e ambiente. (PART_6) Muito do que estamos aqui a falar de responsabilidade social é uma questão de política da empresa, como ela se posiciona perante a sociedade, perante o mercado e como quer crescer perante o mercado. (PART_3) Deve ser responsável e ter um comportamento responsável. Tem de haver um certo controlo nos comportamentos empresariais, nas localidades ou mesmo a nível mundial. (PART_1) Supostamente tem a ver com responsabilidades e com os critérios que uma empresa tem para vários <i>stakeholders</i> da empresa, quer seja os próprios acionistas, quer seja os próprios trabalhadores, quer seja com toda a comunidade no qual ela está envolvida. (PART_3) Acho que as coisas também têm de ser simples, porque se forem muito complexas. [...] As próprias pessoas e os próprios trabalhadores, acima de tudo, e a própria sociedade não compreenderá qual a responsabilidade social dessa empresa. (PART_3)
	A importância do desenvolvimento da RSE nas empresas	Olha, eu acho muito importante. Eu acho que as pessoas tão cada vez mais viradas para si próprias e não tanto para uma vertente social, e isso, começando nas empresas, se as empresas olhassem para um todo, também acabaríamos [por olhar]. (PART_5) É muito importante, como é óbvio, até porque deve ser um objetivo da empresa maximizar o valor para todos os <i>stakeholders</i>, isto é, os acionistas, os funcionários, mas também [para] os clientes e a sociedade toda que é afetada pela empresa. Portanto, sendo isto um objetivo da empresa, pelo menos é aquilo que deveria ser um objetivo da empresa, faz todo sentido que a responsabilidade social esteja lá. (PART_2) Muito importante, pois as empresas precisam ter em conta a comunidade e outros <i>stakeholders</i> no sentido de mitigar seus possíveis danos e também de ser um ente que contribua positivamente para a sociedade como um todo. (PART_4) Atribuo um grau importante, cada vez mais as empresas têm de se distinguir das concorrentes e a forma como se apresentam junto da sociedade é fundamental. (PART_6) Numa escala de zero a dez, acho que é dez. [...] Se forem empresas grandes acho que este departamento deve ser cem por cento desenvolvido. [...] Embora seja mais fácil para empresas multinacionais que têm mais recursos para trabalhar, tem mais disponibilidade financeira para trabalhar, existem custos. As pequenas empresas também devem estar com [esse]

		foco. [...] Talvez seja um cadinho mais complicado, percebez?! (PART_1)
	O reconhecimento da vertente ambiental e sustentável	Na minha perspetiva, acho que, basicamente, é como a empresa se posiciona naquilo que toca o impacto que ela tem à sua volta, ou seja, isto envolve tudo, tanto a nível ambiental, o impacto ambiental e que políticas tomam dentro da empresa para combater o impacto ambiental que a empresa tem. (PART_2) Há casos específicos de empresas que têm muito dever de ter responsabilidade social na parte ética, por exemplo, cosméticas que têm de fazer testes dos produtos, às vezes, em animais. (PART_2) Penso que a RSE deve ser encarada como um caminho para atingir um fim, que será o desenvolvimento sustentável numa empresa. Assim sendo, esta deve apresentar preocupações sociais e ambientais enquanto tenta alcançar um objetivo financeiro estável ou de lucro, voluntariamente. (PART_4) E a questão da ecologia e também a questão de saber ter comportamentos adequados para as normas atuais ecológicas e, neste caso, perspetivar o futuro, adequar medidas que sejam de acordo com as necessidades atuais e futuras da própria economia. (PART_3)
A categoria económica como uma das componentes principais da RSE	A perspetiva económica da RSE	Tem a ver com a economia local e global, e, mesmo, não haver esquemas financeiros que prejudicam a sociedade em si, não só os concorrentes. (PART_1) Penso que a nível da categoria económica, está presente o objetivo da empresa em alcançar a maximização do lucro, assim como alcançar notoriedade no mercado. [...] Nesta fase, acho que é importante que tenha presente princípios sustentáveis. (PART_6) Perspetiva de mais-valia que a empresa introduz no mercado. [...] Trazendo melhorias à própria economia, estimulando crescimento económico, investimentos através da contratação de novos pessoais, novos quadros e o próprio estímulo que é a própria informação do investimento nesse tipo de atividades. (PART_3) Políticas de competição justas, políticas de preços também justas, também pode estar enquadrada, se calhar, um bocado na tentativa da empresa de desenvolver a região à sua volta, neste caso, desenvolvimento económico. E, se formos mais longe ainda, mesmo que a empresa não tenha propriamente um impacto negativo ou nulo, pode até tomar algumas iniciativas para desenvolver a região à volta. (PART_2)
	É possível uma empresa ter como prioridade máxima o lucro em todas as suas ações e ser socialmente responsável?	O sucesso de uma empresa passa por um comportamento orientado para o mercado. A sua prioridade pode ser a obtenção de lucro, mas não podem deixar de parte os aspetos sociais e ambientais. (PART_6) Sem dúvida, o problema não é uma empresa ser muito lucrativa ou não, é não aplicar qualquer parte dos seus ganhos em ações de responsabilidade social internas ou externas. (PART_4) Sim. [...] Acho que isso deve ser pensado, é difícil alcançar, mas é possível. (PART_1) Boa pergunta. [...] Eu acho que, sinceramente, se calhar, não. [...] Uma empresa que busca tanto o lucro não pode ser socialmente responsável. (PART_5) Não acho, infelizmente, aquilo que as empresas demonstram é, querem assegurar o máximo lucro possível sem o mínimo de legalidade e o mínimo de ética moral perante a sociedade. (PART_3) Em todas as suas ações? [...] Não, acho que isso é impossível.

		[...] Quando penso numa boa decisão economicamente, penso na máxima racionalidade possível, ou seja, tendo os números, não envolve qualquer tipo de subjetividade. Portanto, se uma empresa decidisse sempre optar pelo lucro, vai afetar negativamente parte da sociedade em algumas decisões. (PART_2)
A categoria legal como uma das componentes principais da RSE	A perspectiva legal da RSE	Devem cumprir o regimento legal de cada país e de cada local. (PART_1) Para que a empresa possa cumprir este ponto, é importante que tenha em conta a responsabilidade legal, ou seja que cumpra as obrigações legais a que está imposta. (PART_6) Acho que o mais básico de tudo é cumprir a lei, não é?! E, se calhar, já nem é tão responsabilidade social, é simplesmente um dever de cumprir a lei. Responsabilidade social a nível legal, se calhar, é mais cumprir a lei, facilitar esse cumprimento, torná-lo claro, não explorar anomalias na lei, por exemplo. Incentivar mesmo cumprimento da lei, a melhoria da lei e ir além daquilo que está estipulado na lei, acho que é por aí. (PART_2) Não acho que uma empresa consiga atingir os patamares ou crescimento que tem sem ultrapassar algum tipo de regra. (PART_3) Num mundo ideal, se todas as empresas seguissem todos os trâmites legais, se calhar não havia tantas penalidades tão fortes a nível de impostos e isso tudo para todos, ou seja, todos cumprindo, se calhar, num mundo ideal e num estado político justo teríamos menos encargos e menos penalizações. (PART_5) Estão debaixo do olho legalmente, mas, ainda assim, eu acho que conseguem sempre contornar o legal, não cumprem a lei sempre. [...] [Aceitariam] se lhes propuserem, “olha, conseguimos fazer isso de uma forma menos legal, mas se forem buscar algo contra ti, não vão encontrar nada”. (PART_5)
	É possível uma empresa não agir de forma legal e ser socialmente responsável?	Dependendo da lei, como ela está formalizada. (PART_1) Acho que sim, porque a lei não é propriamente perfeita, existe imensas lacunas na lei, por exemplo, quando, na época do nazismo, havia pessoas que iam contra a lei ajudando judeus em casa. É contra a lei, mas é socialmente responsável, o mesmo pode acontecer com empresas. Se os deve fazer, não sei, mas é possível, é possível ir contra a lei e ser socialmente responsável. (PART_2) Se calhar, até consegue. [...] Podemos ter leis que são desadequadas a atual cultura da sociedade e há sempre um atraso para que a própria sociedade consiga se alterar. (PART_3) Sim, eu acho que cada categoria tem o seu peso e talvez essa tenha um peso menor. (PART_5) Na minha opinião, a perspectiva legal está muito relacionada com a perspectiva social, uma vez se não cumprir os requisitos legais a que está obrigada vai automaticamente ser desvalorizada junto da sociedade. (PART_6) Precisa seguir o que está escrito e que é pedido a ela e a todas as outras, não pode simplesmente ignorar a lei para ter melhores resultados. (PART_4)
A categoria ética como uma das componentes principais da	A perspectiva ética da RSE	A responsabilidade social empresarial a nível ético é a capacidade da empresa de perceber as suas atitudes e como é que elas vão ser percebidas na sociedade, sendo que a ética é definida um bocado por uma média daquilo que nós consideramos na sociedade, é a empresa tentar ver se cada uma

RSE		das suas ações está de acordo com aquilo que a sociedade aceita ou não. (PART_2) Há sempre aquelas questões dúbias que se levanta dentro da economia, porque o que era vinte ou trinta anos atrás considerado ético, agora poderá não ser considerado ético. (PART_3) Hoje em dia, então, quando há assim uma polémica maior de uma empresa, principalmente a nível ético, há muitos clientes que fogem, a nível de fornecedores (PART_2) Como são, lá está, empresas grandes e tem muita cobertura, acabam por se preocupar mais com isso. (PART_2) A forma como as empresas abordam a perspetiva da responsabilidade ética distingue-as no mercado. (PART_6) Caso tivesse propostas [de empresas] que não são éticas, não aceito. (PART_1)
	É possível uma empresa não agir de forma ética e ser socialmente responsável?	Não, não, pois ambas as coisas estão ligadas. (PART_1) Acho que não. [...] Se calhar, minha definição daquilo que é ética, para mim ético é a média daquilo que as pessoas consideram ser ética, portanto, se uma empresa age contra a vontade, ou seja, a média de toda a gente, nunca vai ser socialmente responsável. Se age contra a sociedade, considera que a média é esta, não pode ser socialmente responsável. (PART_2) Se fosse um caso recente de escândalo, acho que não, acho que é algo que ficaria, se calhar, manchado no próprio percurso profissional e é algo que posso ter depois repercussões no futuro. (PART_3) Não, na minha opinião grande parte das empresas rege-se por um código de ética que define procedimentos para ações que permitam à empresa o alcance dos seus objetivos. [...] Se a empresa não agir de forma ética, vai perder a credibilidade junto da sociedade e, como tal, falhará também a responsabilidade social. (PART_6) Não, precisam mesmo serem ética e trabalharem de acordo com o que a sociedade espera delas, isso hoje é muito importante, as pessoas até deixam de consumir produtos de uma empresa envolvida em escândalos e corrupção, então as empresas precisam mesmo estarem atentas a isso e serem éticas. (PART_4) [As empresas que eu mais admiro] eu acho que estão ali na média. [...] Uma empresa da moda que eu gosto, por exemplo, se calhar tem o trabalho infantil, mas a nível de sustentabilidade eles têm campanhas de doação de roupa, se tens roupas velhas, podes doar e reaproveitas a roupa. Lá está, só que depois eles metem as criancinhas a trabalhar, mas se calhar as criancinhas também precisam de dinheiro, percebes?! Os pais é que metem as criancinhas lá a trabalhar. Isto é muito complexo. (PART_5)
Exemplos positivos e negativos	Um bom exemplo	Uma das empresas que passei a admirar muito, por causa da responsabilidade social, é <i>McDonald's</i>, por causa da “Casa Ronald McDonald”, um projeto espetacular, muito, muito bom, muito bem desenvolvido, que a <i>McDonald's</i> está a fazer. (PART_1) Houve um evento há pouco tempo, na semana passada ou a quinze dias, foi a quinze dias, foi lá um evento, um <i>sunset</i>, para dar conhecimento à casa, um evento de solidariedade. [...] A casa está brutal para apoiar crianças que estão hospitalizadas ali no [Hospital] São João. (PART_1) O <i>McDonald's</i> sempre foi uma empresa que me inspirou, embora que esteja muito mal ligada, uma empresa muito

		capitalista, não da minha parte, pois eu tenho um pensamento empresarial, mas, muitas vezes, o <i>McDonald's</i> , para pessoas que não tem o pensamento capitalista e empresarial, muitas vezes, denigre a imagem do <i>McDonald's</i> , eu penso que eles têm uma consciência social muito grande. (PART_1)
	Maus exemplos e a urgência de mudanças	Não sei se viste o caso da produção de abacates? [...] Na Argentina ou no Chile, não sei, foi para lá uma empresa grande e para produção de abacates eles tiravam a água de todas as produções pequeninas, ou seja, os outros produtores pequeninos quase que já não tem água para eles por causa da produção de abacates da empresa grande. [...] Para mim é, para mim é um bocado errado. (PART_5) Estamos a falar de resultados que as empresas apresentam, saber se estão de acordo com as minhas expectativas? Vou falar, a <i>Amazon</i>. [...] Até tendo em conta a própria situação do dono, do Bezos, que é o homem mais rico do mundo. [...] Aquilo que eu destaco dessa empresa é, cada vez mais, é as notícias das condições que são dadas aos trabalhadores nos armazéns, a pressão, a falta de compromisso com os trabalhadores e a falta de ética em termos das relações pessoais desses trabalhadores. [...] Isto é minha visão, também tendo em conta as notícias que leio. (PART_3) Outro caso, também, é, houve uma notícia recentemente da própria <i>Disney</i>. [...] Uma das próprias herdeiras do Walt Disney deparou-se com situações desumanas com que os trabalhadores são postos à prova. [...] Aquilo que transparece é que os diretores e todas as pessoas do topo é que querem angariar o máximo de dinheiro para eles, sem assegurar que as pessoas estão num nível social mais baixo e que, acima de tudo, dão a cara perante os clientes, de não ter uma melhor vida, uma melhor condição social, para assegurar que tenham uma vida sossegada. (PART_3) Acho que, se forem eles próprios a refletirem sobre as atitudes que têm e, se forem eles a tomar, às vezes, a própria iniciativa de fazer essas mudanças dentro do relacionamento que têm, podem se tornar um ponto de referência para as várias empresas do mercado. (PART_3)
A relação da RSE e a atratividade das empresas	Um impacto concreto e positivo: “claro, até por que depois vestiria a camisola com muito mais orgulho, não é?!”	Eu acho que impactar positivamente, óbvio, tem sempre impacto positivo, negativo nunca há de ter, neutro poderá ter em alguns casos, mas acho que regra geral, impacta positivamente. (PART_2) Quando uma empresa reconhece que tem impactos na sociedade, cabe a ela tentar minimizar esses impactos. Às vezes, ela que impõe isso, mas acho que é positivo para empresas ir além disso e, lá está, desenvolver ações que permitem diminuir esses impactos. [...] Isso tem muitos benefícios para a própria empresa, como estamos aqui a discutir, a atratividade é um deles. (PART_2) Eu acho que responsabilidade social pode ser um fator de exclusão, na verdade, se for completamente negativo, imagina que eu dou pontuação em todos os fatores, se eu ver que a responsabilidade social for completamente negativo, ou seja, a empresa tem tudo menos responsabilidade social, eu aí posso desconsiderar qualquer outro fator e excluir logo da lista, digamos assim. (PART_2) Sim, cada vez mais a sociedade preocupa-se em estar empregada em locais que promovam aspetos éticos e sociais. (PART_6) Cada vez mais as pessoas tão mais alertas sobre a

		responsabilidade social das empresas e já ninguém se liga apenas para o lucro, no salário. Penso que tem de haver uma coerência. [...] Penso que o salário não está acima de tudo. (PART_1) Os próprios candidatos quando apresentam as candidaturas às empresas, muitas das vezes, também vão tentar saber um pouco das empresas para qual estão a se candidatarem e perceber como elas atuam. (PART_3) Sim. [...] Eu busco informações nesse sentido antes de me candidatar a qualquer posição. [...] Isso é algo importante para mim, não quero vestir a camisola de uma empresa malvista, isso até pode ser ruim no futuro. (PART_4) Se calhar, agora há um critério mais seletivo, quer nas propostas, quer no tipo de empresa, quer no tipo de responsabilidades que irei ter, e isso, se formos a ver esse tipo de empresa com a apresentação que ela tem em termos de responsabilidade social empresarial vai sempre definir se vale a pena ou não, eu candidatar-me ou não, aceitar esse tipo de trabalho. (PART_3) Claro, até por que depois vestiria a camisola com muito mais orgulho, não é?! (PART_5)
	A pressão do primeiro emprego e a perspetiva do entorno	Eu acho que, tendo em conta a minha situação a dez anos atrás, como estava a dever, a sair da faculdade, num certo ponto [minha preocupação] era iniciar minha atividade profissional. (PART_3) Olha, no início, saindo logo da faculdade, até pode haver estudantes que tenham logo isso, mas eu acho que nós na faculdade não somos ensinados tanto a olhar para essa vertente da responsabilidade social. Eu, pelo menos, na minha altura nem sequer falávamos nisso. (PART_5) Acho que, vá, é um cadinho igual, impacto positivo tem sim, nem que seja inconsciente, mas acho que conheço algumas pessoas que, provavelmente, diriam que sim, que, se calhar, era a primeira opção, primeiro fator a considerar, mas acho que, no geral, a opinião fica muito parecida com a minha, acho que há fatores como a progressão na carreira, ainda por cima, agora no mestrado estamos quase todos já a procurar o primeiro emprego, não é?! Também pode ser por aí, estarmos mais a pensar no futuro da nossa carreira, do que, propriamente, na responsabilidade social. (PART_2) Acho que sim para meus colegas de trabalho, mas é raro conversar sobre esses assuntos com eles para ter certeza da opinião, agora, meus colegas do mestrado prestam mesmo atenção nisso, e devem pensar que existe impacto, inclusive nas aulas até discutimos coisas nesse sentido. (PART_4) Se a empresa tem critérios bem definidos na responsabilidade social, quer no seu comportamento, quer nos seus objetivos, quer na forma de estar perante os seus <i>stakeholders</i>, perante a sociedade e perante o mercado. [...] É importante porque estabelece, se formos ver, definições, como é que a empresa é vista e o próprio candidato tem uma perceção. [...] Do que tem do outro lado em termos de empresa, perceber se é de acordo com aquilo pretende fazer da sua vida, se é algo que pode ser só de passagem. (PART_3) Cada vez mais a sociedade preocupa-se em estar empregada em locais que promovam aspetos éticos e sociais. [...] Na medida em que cada vez este tema da RSE é abordado e estudado na universidade. (PART_6)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Albinger, H. & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28 (3), 243-253.
- 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, 336-1343.
- Aras, G & Crowther, D. (2009). Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87, 279-288.
- Arendt, S. & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of CSR on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48 (10), 1469-1492.
- Backhaus, K., Stone, B. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, 41 (3), 292-318.
- Banerjee, S. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34 (1), 51-79.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, PT: Edições 70.
- Behrend, T., Baker, B. & Thompson, L. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24 (3), 341-350.
- Bernard, R. (2002). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. Walnut Creek, USA: Altamira Press.
- Berns, M.; Townend, A.; Khayat, Z.; Balagopal, B.; Reeves, M.; Hopkins, M.; Kruschwitz, N. Sustainability and Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 51 (1), 18-27.
- Bhattacharya, C., Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 37-44.
- Boli, J. & Hartsuiker, D. (2001). World culture and transnational corporations: sketch of a project. Paper presented at the *International Conference on Effects of and Responses to Globalization*. Istanbul, Turkey.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, USA: Harper.

- Brammer, S. & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and corporate social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43 (3), 35-55.
- Bulmer, M. (1984). *Introduction: problems, theories and methods in sociology - (How) Do they interrelate?* In: Sociological research methods - An Introduction. Bulmer, M. (org). London, UK: Macmillan.
- Burke, L. & Logsdon, J. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.
- Business Insider. (2018). *A college coach who used to read applications at Yale says most students should think twice before enrolling in the Ivy League*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/ivy-league-degree-worth-it-college-admissions-financial-aid-2018-11>, acedido em 18.05.2019.
- Business for Social Responsibility. (2000). *Introduction to Corporate Social Responsibility*. Brugge, Belgium: KHBO.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (1), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Jul-Aug, 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility – evolution of a definitional construction. *Business and Society*, 38 (3), 268–295.
- Carroll, A. & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 1, 85-105.
- Cascio, W. (2003). *Changes in workers, work and organizations*. Handbook of Psychology, Hoboken, USA: John Wiley & Sons.
- Castelo Branco, M. & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111–132.
- Celani, A. & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40 (2), 222-238.
- Cochran, P. & Wood, R. (1984). Corporate social responsibility and financial performance, *Academy of Management Journal*, 27 (1), 42-56.
- Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. 1-18.

- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R. & Reutzel, C. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37 (1), 39-67.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Ehrhart, K. & Ziegert, J. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31 (6), 901-919.
- Empregos Online. (2013). *90% dos formados na FEP encontram emprego ao fim de 6 meses*. Retrieved from <http://www.empregosonline.pt/actualidades/DetalheActualidade.aspx?acid=8fba95fe-5b47-4880-a5db-ec91f8cc4ae5>, acessado em 18.05.2019.
- FEP. (2019a). *Ano académico 2019/2020: mestrados e doutorados*. Disponível em: https://sigarra.up.pt/fep/pt/web_gessi_docs.download_file?p_name=F-1039361779/Brochura_MDPT_Web_2019.pdf.
- FEP. (2019b). *Licenciatura em Economia*. Retrieved from https://sigarra.up.pt/fep/pt/cur_geral.cur_view?pv_ano_lectivo=2018&pv_origem=CUR&pv_tipo_cur_sigla=L&pv_curso_id=1052, acessado em 23.06.2019.
- FEP. (2019c). *Licenciatura em Gestão*. Retrieved from https://sigarra.up.pt/fep/pt/cur_geral.cur_view?pv_ano_lectivo=2018&pv_origem=CUR&pv_tipo_cur_sigla=L&pv_curso_id=1046, acessado em 23.06.2019.
- FEP. (2019d). *Sobre a FEP*. Retrieved from https://sigarra.up.pt/fep/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1023911, acessado em 23.06.2019.
- Falkenberg, J. & Brunsael, P. (2011). Corporate social responsibility: a strategic advantage or a strategic necessity? *Journal of Business Ethics*, 99 (1), 9-16.
- Frankenthal, R. (2017). *Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa*. Retrieved from <https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert>, acessado em 18.01.2019.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, USA: Pitman.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35 (3), 105-112.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, 32-33, 122-126.

- Friedman, S. & Greenhaus, J. (2000). *Allies or enemies? How choices about work and family affect the quality of men's and women's lives*. New York, USA: Oxford University Press.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Global Reporting Initiative. (2010). *Reporting change: readers & reporters survey: global reporting initiative*. Retrieved from <https://sustainability.com/our-work/reports/reporting-change/>, acessado em 06.04.2019.
- Goldemberg, M. (2002). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. São Paulo, Brasil: Record.
- Gomes, D. & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40 (6), 684-699.
- Harvey, D.; Bosco, S.; Emanuele, G. (2010). The impact of "green-collar workers" on organizations. *Management Research Review*, 33 (5), 499-511.
- Hategan, C.; Sirghi, N.; Curea-Pitorac, R.; Hategan, V. (2018). Doing Well or Doing Good: The Relationship between Corporate Social Responsibility and Profit in Romanian Companies. *Sustainability*, 10, 1-23.
- Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 113-136.
- Hur, W.; Kim, H.; Woo, J. (2013). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, 125, 75-86.
- Jornal de Negócios (2018). *Qualidade do ensino sobressai*. Retrieved from <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/mestrados-e-pos-graduacoes-2018/detalhe/qualidade-do-ensino-sobressai>. Acessado em 23.06.2019.
- Keys, T.; Malnight, T.; Van der Graaf, K. (2009). Making the most of corporate social responsibility. *McKinsey Quarterly*, Fall, 1-8.
- Kim, S. & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103 (4), 639-653.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H. & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95 (4), 557-569.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 53-73.

- Lewis, D. (1976). *The Public Image of Henry Ford: an American Folk Hero and His Company*. Detroit, USA: Wayne State University Press.
- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23 (3), 279-295.
- Lüdke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, BR: EPU.
- Lydenberg, S. (2005). *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler.
- Magbool, M., Amran, A., Nejati, N. & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7 (4), 539-559.
- Marconi, A.; Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Miller, D.; Xu, X.; Mehrotra, V. (2014). When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy league selection among celebrated CEOs. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 930-944.
- Meredith, R. (1999). *The newest Ford generation takes the company spotlight*. New York, USA: New York Times.
- Odumeru, J.; Asabi, O; Amos, N. (2014). Corporate Social Responsibility and Organization Attractiveness to Jobseekers. In *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference*, Dubai, United Arab Emirates, 6-8 January 2014.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F.; Rynes, S. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- Poe, R. & Courter, C. (1995). Ethics anyone? *Across the Board*, 32 (2), 5-6.
- Presley, A., Presley, T. & Blum, M. (2018). Sustainability and company attractiveness: A study of American college students entering the job market. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9 (4), 470-489.
- Puncheva-Michelotti, P.; Hudson, S.; Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61, 643-651.
- Rompho, N. (2012). An experiment in the usefulness of a strategy map. *Measuring Business Excellence*, 16 (2), 55-69.

- Rupp, D.; Shao, R.; Skarlicki, D.; Paddock, E.; Kim, T.; Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behaviour*, 39, 559-579.
- Rynes, S. & Barber, A. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Schwartz, M. & Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Sharfman, M. (1996). The construct validity of the Kinder, Lydenberg & Domini social performance ratings data. *Journal of Business Ethics*, 15 (3), 287-296.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), 355-374.
- Stigler, G. (1962). Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy*, 70, 49-73.
- Story, J., Castanheira, F.; Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12 (3), 484-505.
- Story J. & Castanheira F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1, 1-10.
- Top Universities. (2019). *Who Rules? Discover the world's top universities*. Retrieved from <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>, acedido em 18.05.2019.
- Tsai, W. & Yang, I. (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.
- Turban, D. & Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Turban, D., Lau, C., Ngo, H., & Chow, I. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person-organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 194-206.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411-427.
- Universia. (2017). *Este é o atual Top 5 das melhores universidades em Portugal por área e de acordo com o ranking mundial QS*. Retrieved from

- <http://noticias.universia.pt/destaque/noticia/2017/02/06/1149234/atual-top-5-melhores-universidades-portugal-area-acordo-ranking-mundial-qs.html>, acedido em 17.01.2019.
- Universidade do Porto. (2019a). *A Universidade do Porto*. Retrieved from https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=universidade, acedido em 23.06.2019.
- Universidade do Porto. (2019b). *Estudantes da licenciatura em Gestão da FEP já são “reconhecidos” no Brasil*. Retrieved from <https://noticias.up.pt/estudantes-da-licenciatura-em-gestao-da-fep-ja-sao-reconhecidos-no-brasil/>, acedido em 18.05.2019.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Votaw, D. (1973). *Genius becomes rare*. In D. Votaw & S. P. Sethi (Eds.) *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4th. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Zenisek, T. (1979). Corporate social responsibility: a conceptualization base on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4, 359-368.
- Zweers, A. (2015). *CSR in recruitment advertising: Does it really pay to be green?* (Dissertação de mestrado). Radboud University, Holland.