U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

RELEVÂNCIA DA DIMENSÃO SOCIAL E AMBIENTAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA MARCA EMPREGADORA

Cláudia Sofia Martins da Silva

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso

2021

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família, pois sem ela nada disto seria possível. Obrigada pelo apoio incondicional e pela motivação sempre dada para que continue a alcançar os meus objetivos.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes na minha vida e me apoiarem nos momentos mais difíceis.

A todos os que participaram nas entrevistas, tornando possível as conclusões deste estudo.

E finalmente, muito obrigada ao meu orientador, Professor Carlos Cabral-Cardoso, pela disponibilidade, paciência, conselhos e apoio que sempre demonstrou durante este percurso.

Resumo

Este estudo pretendeu avaliar se a Responsabilidade Social Corporativa, na sua dimensão social e ambiental, é relevante enquanto elemento integrante da marca empregadora e, de entre essas dimensões, quais são as práticas mais valorizadas na perspetiva dos indivíduos que irão entrar num futuro próximo no mercado de trabalho.

Ao ter uma visão do que é mais procurado pelas novas gerações, as empresas conseguem adaptar-se ao que os jovens candidatos procuram num futuro empregador e aumentar a eficácia do seu *Employer Branding* por meio de uma proposição de valor que esteja alinhada com as crenças e valores dos candidatos. Neste sentido, o presente estudo traz contribuições para a literatura de RSC, *Employer Branding* e também a de recrutamento.

Para a realização deste estudo recorreu-se a uma metodologia qualitativa, por meio de entrevistas a estudantes das áreas socioeconómicas que se encontram no segundo ano de mestrado.

O estudo realizado permitiu concluir que praticamente todos os entrevistados valorizam uma empresa com uma marca empregadora com notoriedade. Foi também possível perceber que numa marca empregadora o que é mais valorizado na perspetiva dos entrevistados é a imagem e reputação e as condições oferecidas ao nível da responsabilidade social interna. No que concerne às várias dimensões da Responsabilidade, foi possível concluir que a responsabilidade social interna, em comparação com a dimensão ambiental e social externa, é aquela que continua a ser mais valorizada na perspetiva dos entrevistados pelo facto de ser aquela que afeta diretamente a vida pessoal e profissional dos mesmos.

Assim, apesar dos entrevistados reconhecerem a importância da Responsabilidade Social Corporativa, esta por si só ainda não é atualmente preponderante como fator importante na escolha de um empregador, estando condicionada por outros fatores, especialmente o salário e a posição.

Palavras-chave: Employer Branding; Responsabilidade Social Corporativa; Valores Geracionais

Abstract

This study aimed to assess whether Corporate Social Responsibility, in its social and environmental dimensions, is relevant as an integral element of the employer brand and, among these dimensions, which are the most valued practices from the perspective of individuals who will enter the labor market in the near future.

By having a vision of what is most sought after by new generations, companies can adapt to what young candidates are looking for in a future employer and increase the effectiveness of their Employer Branding through a value proposition that is aligned with candidates' beliefs and values. In this sense, the present study brings contributions to the CSR, Employer Branding and also recruitment literature.

A qualitative methodology was used to conduct this study, by means of interviews with students in the socio-economic areas who are in the second year of their master's degree.

The study allowed us to conclude that practically all the interviewees value a company with a well-known employer brand. It was also possible to perceive that what is most valued in an employer brand from the interviewees' perspective is the image and reputation and the conditions offered in terms of internal social responsibility. With regard to the various dimensions of responsibility, it was possible to conclude that internal social responsibility, compared to the environmental and external social dimensions, is the one that continues to be most valued from the interviewees' perspective because it is the one that directly affects their personal and professional lives, and that.

Thus, although the respondents recognize the importance of Corporate Social Responsibility, it alone is not yet currently preponderant as an important factor in choosing an employer, being conditioned by other factors, especially salary and position.

Keywords: Employer Branding; Corporate Social Responsibility; Generational Values

Índice

Agradecimentos ……..…….…… I
Resumo ……..…… II
Abstract ……..…….…….... III
Índice de Figuras …….. V
Índice de Quadros ……..…... VI
1. Introdução ……..……..…... 1
2. Revisão de Literatura……..…… 3
2.1. Employer Branding ……... 3
2.1.1. Desenvolvimento da Estratégia de Employer Branding ……...……... 6
2.2. Responsabilidade Social ……...……. 8
2.2.1. Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável ……...……...……. 14
2.2.2. Práticas de Responsabilidade Social "Livro Verde" Comissão Europeia ……... 16
2.2.3. Divulgação da Responsabilidade Social Corporativa ……..…… 20
2.3. *Employer Branding* e Responsabilidade Social Corporativa …….....… 22
2.4. Valores Geracionais ……...……. 26
3. Metodologia ……..... 28
3.1. Objetivo do Estudo e Síntese da Problemática ……...…….. 28
3.2. Procedimento de Recolha de Dados ……...……. 29
3.3. Caracterização dos Entrevistados …… 30
4. Apresentação e Discussão dos Resultados …….. 32
4.1. Employer Brand ……...……... 32
4.2. Responsabilidade Social Corporativa ……...…… 35
4.2.1. Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa ……...……... 38
4.3. Employer Brand e Responsabilidade Social Corporativa ……..…… 44
5. Conclusões ……..……...…… 47
Referências Bibliográficas ……...……...…….. 50
Anexos ……..……...….. 57
1. Guião ……...…… 57

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa ……...…..... 11

Figura 2 - O Modelo dos Três Domínios de Responsabilidade Social Corporativa ……... 12

Figura 3 - Modelo da marca empregadora baseada na Responsabilidade Social Corporativa ……..… 24

Índice de Quadros

Quadro 1 - Perspetiva Histórica do conceito de Responsabilidade Social Corporativa ...… 9
Quadro 2 - Dimensões Responsabilidade Social Corporativa ……...…… 19
Quadro 3 - Dados dos entrevistados ……...…….. 31
Quadro 4 – Fatores valorizados num empregador …… 32

1. Introdução

As alterações demográficas ocorridas na sociedade conduziram a uma escassez de mão de obra, originando uma grande procura pelo talento mais qualificado, ficando este fenómeno conhecido pela "guerra de talento". Consequentemente, atrair pessoas qualificadas e retê-las tornou-se um grande desafio para a Gestão de Recursos Humanos. Neste contexto, as organizações podem diferenciar-se e também se tornarem mais competitivas na atração e retenção de talentos através do investimento na sua marca empregadora. A marca empregadora representa os benefícios que um empregador oferece aos seus colaboradores, com o objetivo de ser considerada a empresa mais atrativa para trabalhar, ajudando os futuros candidatos a perceber como será o seu futuro local de trabalho. Assim, o estudo sobre este tema ajudará as organizações a conhecer os fatores que aumentam o valor da sua marca, sendo que uma marca empregadora forte atrai os melhores candidatos e retém os melhores colaboradores.

Atualmente, outro desafio que tem surgido na sociedade é a resposta às questões sociais e ambientais com que o mundo se tem deparado. As desigualdades que existem na sociedade e, ultimamente, as alterações climáticas têm marcado o debate público em particular entre as novas gerações que agora estão a entrar, ou poderão vir a entrar proximamente, no mercado de trabalho, sendo por isso, mais sensíveis ao impacto da marca empregadora. A literatura tem demonstrado que os indivíduos mais jovens procuram empregos que para além de recompensas e promoções financeiras proporcionem também significado e objetivos, que vão de encontro aos valores pessoais e oportunidades de contribuir positivamente para uma sociedade melhor.

Neste sentido, os problemas mundiais derivados da degradação ambiental, práticas financeiras e laborais pouco éticas e a pobreza empurraram a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como um valor acrescentado para as empresas e os seus stakeholders internos e externos. Com base nisso, as empresas, cada vez mais, recorrem à RSC como um elemento integrante na marca empregadora, para melhorar a atratividade e envolver tanto os candidatos em potencial como os colaboradores atuais. Além disso, nos últimos anos, a dimensão ambiental tem vindo a ganhar uma particular importância no âmbito da Responsabilidade Social. Apesar da crescente relevância do debate sobre as alterações climáticas, Leveson & Joiner (2014) concluíram que esta questão não constituía ainda uma das maiores preocupações dos indivíduos na escolha de um empregador. No entanto, tendo em conta os desenvolvimentos subsequentes, a elaboração deste estudo revela-se pertinente

dada a relevância da atual crise climática que se vive que obriga à mudança de comportamentos e mentalidades tanto dos indivíduos como das organizações, pelo que são pertinentes estudos que aprofundem a dimensão do impacto ambiental no âmbito da marca empregadora.

Em particular, o presente estudo tem como objetivo perceber se a Responsabilidade Social Corporativa, na sua dimensão social e ambiental, é relevante enquanto elemento integrante da marca empregadora e, de entre essas dimensões, quais são as práticas mais valorizadas na perspetiva dos indivíduos que irão entrar num futuro próximo no mercado de trabalho. A motivação para este estudo resulta do interesse pessoal em explorar esta temática e também da grande atualidade da mesma. Desta forma, formula-se a seguinte questão de investigação: a Responsabilidade Social Corporativa, nas suas diversas dimensões, é valorizada enquanto elemento integrante da marca empregadora, na perspetiva dos indivíduos potenciais candidatos a um emprego?

Neste âmbito, avaliar individualmente cada uma das dimensões da Responsabilidade Social Corporativa quanto ao papel de escolha de emprego torna-se importante por forma a ter uma perceção real do impacto de cada uma destas dimensões nas escolhas de emprego dos indivíduos. Além disso, o presente estudo também identifica em cada uma destas dimensões as práticas mais valorizadas na perspetiva dos entrevistados, o que permite às entidades empregadoras direcionar os seus investimentos. Ao ter uma visão do que é mais procurado pelas novas gerações, as empresas conseguem adaptar-se ao que os jovens candidatos procuram num futuro empregador e aumentar a eficácia do seu *Employer Branding* através de uma proposição de valor que esteja alinhada com as crenças e valores dos candidatos. Neste sentido, o presente estudo traz contribuições tanto para a literatura de RSC e marca empregadora, como também para a literatura de recrutamento.

Para a realização deste estudo recorreu-se a uma metodologia qualitativa, por meio de entrevistas a estudantes das áreas socioeconómicas que se encontram no segundo ano de mestrado.

Nos capítulos seguintes, será feito, inicialmente, um levantamento da literatura sobre as temáticas em estudo, nomeadamente *Employer Branding* e Responsabilidade Social. De seguida será apresentada a metodologia e posteriormente a apresentação e discussão dos resultados. E, por fim, são desenvolvidas as principais conclusões do estudo, bem como descritas as suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo são estudados os conceitos teóricos das temáticas em estudo. Inicialmente será analisado o conceito de *Employer Branding*, a sua importância na atualidade das empresas e como esta estratégia se pode desenvolver. Posteriormente será abordada a temática da Responsabilidade Social Corporativa e, por fim, a relação entre estas duas temáticas.

2.1. Employer Branding

Atrair e reter talento tem recebido considerável atenção, tanto no meio profissional como académico, desde que um grupo de consultores da McKinsey cunhou a frase "Guerra por Talento" em 1997 (Beechler & Woodward, 2009; Michaels et al., 2001). Esta guerra surge pelo facto de atualmente, de acordo com o McKinsey Global Institute (2012) (Cit. por Story, Castanheira & Hartig, 2016), existir uma escassez de trabalhadores altamente qualificados, que origina um aumento da procura pelos mesmos. Desta forma, atrair e reter indivíduos altamente qualificados tornou-se um dos principais desafios atuais da gestão de recursos humanos (Kasilingam & Rajeswari, 2015).

A necessidade de atrair o talento certo e retê-lo estrategicamente junto à organização deu origem ao conceito de Employer Branding. Com o objetivo de diferenciar e criar uma experiência de trabalho única, o processo de Employer Branding ganha continuamente vantagem como uma abordagem estratégica para atrair e reter funcionários talentosos.

Employer Branding ou gestão da marca empregadora resulta, portanto, da perceção por parte das organizações da importância de atrair e reter os melhores talentos, através do entendimento da relevância de tornar uma organização desejável para trabalhar (Verma & Ahmad, 2016). Por outras palavras, diz respeito ao posicionamento da marca empregadora, ou seja, à perceção que os indivíduos têm quando pensam no seu local de trabalho, bem como os sentimentos que esta gera nestes mesmos indivíduos (colaboradores e potenciais colaboradores).

Da mesma forma que as empresas apostam no branding dos seus produtos de modo a fortalecer a sua marca, também é possível aplicar os princípios de branding na gestão de recursos humanos. Assim, a relação entre o branding e a gestão de recursos humanos resulta no conceito de *Employer Branding* (Gilani & Cunningham, 2017; Backhaus & Tikoo, 2004). O alinhamento entre estas duas áreas estratégicas da organização revela-se particularmente importante devido ao envolvimento que ambas têm nos processos, políticas, cultura da

organização e na forma como estes são representados internamente (por meio de comunicações internas) e externamente (através de promoção de produtos, serviços e recrutamento) (Moroko & Uncles, 2008).

Ambler & Barrow (1996) foram dos primeiros autores a desenvolver este tema, definindo *Employer Brand* ou marca empregadora como "*o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora*" (p. 187). Segundo estes autores, estes benefícios fornecidos pela marca empregadora fazem paralelismo com o que uma marca oferece aos seus consumidores, nomeadamente atividades de desenvolvimento, correspondendo ao benefício funcional, também recompensas monetárias, correspondendo ao benefício económico e sentimentos de pertença que diz respeito ao benefício psicológico.

Assim, a marca empregadora representa os benefícios que um empregador oferece aos seus colaboradores, com o objetivo de ser considerada a empresa mais atrativa para trabalhar, tanto pelos colaboradores atuais como pelos potenciais (Kasilingam & Rajeswari, 2015). Ou seja, ser vista e considerada como um "empregador de eleição" (Ruchika, & Prasad, 2019; Stuss, 2018). Uma marca empregadora deve procurar posicionar-se como aquela que proporciona uma experiência de emprego superior em relação aos seus concorrentes, de forma a obter vantagem competitiva (Love & Singh, 2011), pelo que a mesma deve representar a cultura da organização (Gilani & Cunningham, 2017).

Além disso, as marcas empregadoras são desenvolvidas para serem consistentes com o produto da empresa e com a marca corporativa. Apesar de existirem algumas semelhanças entre elas, existem também duas diferenças fundamentais. A primeira diferença está relacionada com o facto da marca empregadora se focar nas questões de emprego, dizendo respeito à identidade da empresa como empregador. A segunda diferença diz respeito ao público-alvo. Ou seja, a marca empregadora é dirigida tanto ao público interno como externo, enquanto que a marca do produto e marca corporativa são dirigidas, principalmente, a um público externo (Backhaus & Tikoo, 2004).

A marca empregadora está também relacionada com o *engagement* dos colaboradores, uma vez que estes constituem os mais importantes embaixadores da marca (Mihalcea, 2017). O *engagement* dos colaboradores diz respeito ao grau de ligação à empresa, à interiorização da cultura organizacional, aos papéis e à relação com os colegas e o empregador, pelo que os colaboradores empenhados dedicam-se à organização e representam uma componente estratégica para a mesma que gera benefícios intangíveis (nomeadamente em termos de

reputação positiva e notoriedade), mas também benefícios tangíveis, ao nível de desempenho organizacional, com resultados consistentes com os objetivos da organização e também ao nível da redução de custos através da retenção, evitando, assim, novos recrutamentos (Mihalcea, 2017).

Backhaus & Tikoo (2004) definem *Employer Branding* como o "processo de construção de uma identidade do empregador que seja única e identificável e *Employer Brand* o conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes" (p. 501). Ou seja, *Employer Branding* consiste no esforço de "promover, dentro e fora da empresa, uma visão do que a torna diferente e desejável como empregador" (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501).

Além disso, estes autores referem que *Employer Branding* cria dois ativos principais, nomeadamente as associações à marca e a lealdade à marca. As associações à marca empregadora dizem respeito aos pensamentos e ideias que a mesma suscita na mente dos indivíduos e que contribuem para moldar a imagem de marca do empregador, que afetará a atratividade da organização para potenciais colaboradores. Por outro lado, a marca empregadora influencia, também, a cultura e identidade da organização que, por sua vez, contribui para o aumento da lealdade à marca, sendo que a esta aumenta a produtividade dos colaboradores.

Mais recentemente, Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013) propõem que *Employer Branding* diz respeito ao desenvolvimento da imagem e reputação de uma organização como potencial empregadora, que afetará a sua capacidade de atrair e reter empregados. *Employer Branding* é, portanto, a imagem da organização como "ótimo lugar para trabalhar" na mente dos atuais colaboradores e principais *stakeholders* (candidatos, clientes, consumidores), de modo que os colaboradores se sintam orgulhosos em pertencerem às suas organizações e os potenciais candidatos tenham aspirações de lá trabalhar (Kasilingam & Rajeswari, 2015). Neste contexto, revela-se essencial a promoção de uma imagem da marca empregadora como um local desejável para trabalhar, sendo que os colaboradores das organizações constituem um importante veículo de promoção da imagem da mesma (Miles & Mangold, 2007).

Davies (2008) constatou que *Employer Branding* influencia a perceção dos colaboradores relativamente a lealdade, satisfação, afinidade e diferenciação relativamente a outras marcas empregadoras concorrentes.

Inerente à estratégia de Employer Branding é possível perceber a existência de um contrato psicológico antecipado entre empregador e potencial candidato. O contrato psicológico diz respeito a um entendimento implícito entre duas partes, que envolve

expectativas e obrigações mútuas. Neste contexto, Ruchika & Prasad (2019) concluíram que a relação entre Employer Branding e a intenção de candidatura a uma determinada empresa pode ser mediada por um contrato psicológico antecipado. Da mesma forma, Backhaus e Tikoo (2004) argumentam que a marca empregadora tem o poder de criar um contrato psicológico entre o empregador e o colaborador. Desta forma, é importante que a mensagem que a marca empregadora transparece corresponda a uma previsão realista de como é trabalhar nessa empresa, por forma a não quebrar ou violar o contrato psicológico nos novos colaboradores, devido ao defraudamento das suas expectativas. Segundo diversos estudos citados por Backhaus e Tikoo (2004), esta violação contribui para redução da satisfação no trabalho, diminuição de desempenho ou mesmo intenções de despedimento e rotatividade.

Hoje, a gestão da marca empregadora é cada vez mais vista como parte integrante da estratégia de sustentabilidade de uma organização (Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011). Consequentemente, nos últimos anos, tem captado uma significativa atenção, uma vez que progressivamente tem-se tornado um fator importante para o sucesso das organizações ao promover o envolvimento dos atuais colaboradores de uma organização ao mesmo tempo que atrai potenciais colaboradores (Gilliver, 2009).

Em suma, a marca empregadora ajuda a que as empresas se destaquem no mercado de trabalho. Neste sentido, pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva nas organizações, pelo que o estudo sobre este tema ajudará as organizações a conhecer os fatores que aumentam o valor da sua marca junto dos vários stakeholders.

2.1.1. Desenvolvimento da Estratégia de *Employer Branding*

A implementação eficaz da estratégia de *Employer Branding* é essencial para conseguir atrair e reter os melhores talentos. Assim, importa compreender o processo subjacente ao desenvolvimento desta estratégia.

Segundo Backhaus & Tikoo (2004), o processo de *Employer Branding* está estabelecido em três passos. Primeiro, deve ser elaborada a proposta de valor, onde consta o que a organização tem a oferecer aos seus colaboradores. A Proposta de Valor do Empregado corresponde tanto ao que os colaboradores pretendem como o que se espera deles em troca. Define os pontos fortes das empresas relativamente a políticas, procedimentos, cultura e auxilia na criação de um sentimento de lealdade entre os colaboradores, que ajuda na retenção do talento, bem como gera uma melhoria na atração de candidatos, no empenho, compromisso e motivação (Mandhanya & Shah, 2010). Diz, portanto, respeito ao total de

todos os benefícios tangíveis e intangíveis, incluindo compensações não monetárias que um funcionário recebe no trabalho (Arasanmi & Krishna, 2019). Desta forma, a marca empregadora constrói uma Proposta de Valor do Empregado que integra e unifica ainda mais a marca da empresa, o marketing e os esforços de recursos humanos e, em última análise, proporciona à empresa fontes adicionais de vantagem competitiva (Ambler & Barrow, 1996). A segunda fase do processo de *Employer Branding* consiste no marketing externo, ou seja, divulgar a proposta de valor junto dos potenciais candidatos, sendo fundamental para o processo de employer branding que a marca empregadora seja consistente com os outros esforços de branding da empresa. A última fase consiste no marketing interno, ou seja, em incorporar a proposta de valor na cultura organizacional.

A construção de uma marca empregadora é, portanto, um processo duplo. Ou seja, as organizações podem adotar uma abordagem a nível interno, dirigido aos seus colaboradores, sendo denominado por Employer Branding interno e podem adotar uma abordagem a nível externo, dirigida aos potenciais colaboradores, sendo denominado por Employer Branding externo.

Mandhanya & Shah (2010), referem que algumas organizações apostam numa estratégia "*inside out*" (*Employer Branding* interno). Isto é, criam internamente uma marca poderosa, através da experiência dos colaboradores e transformam-nos em defensores da marca, sendo esta abordagem particularmente relevante se as organizações tiverem como objetivo atrair candidatos através das referências dadas pelos seus próprios colaboradores. Na prática, esta abordagem concentra-se em criar um ambiente de trabalho amigável e também nas oportunidades para os colaboradores se desenvolverem dentro das organizações (Stuss, 2018). As ferramentas aplicadas neste processo têm como objetivo reter os colaboradores chave e incluem "comunicação interna, percursos de carreira, formações, sistema de formação regular do pessoal, inquéritos de satisfação, salário e incentivos não-salariais, atividades de integração de pessoal, sistema de valores, atitude de responsabilidade social corporativa para com os colaboradores" (Kozłowski, 2012, p. 13) (Cit. por Stuss, 2018).

Outras empresas podem adotar a estratégia "*outside in*" (*Employer Branding* externo), ao focarem-se em criar visibilidade para as suas empresas no grupo de talentos que procuram, através de uma abordagem que inclui, por exemplo, websites bem concebidos, com conteúdo sobre a cultura da empresa, práticas de compensação, oportunidades de carreira e também com informações que revelem porque são um ótimo local para trabalhar. Ainda neste âmbito, Stuss (2018) acrescenta que o *Employer Branding* externo pode ter duas funções. Uma delas

diz respeito à criação da imagem da marca empregadora, que tem como objetivo, como já referido, criar visibilidade da mesma entre o grupo de talentos pretendidos, informando sobre os benefícios que oferecem ao fazer parte dela como colaborador, apresentado as suas vantagens competitivas e as suas iniciativas de Responsabilidade Social. A outra função diz respeito ao nível de recrutamento, cujo objetivo é atrair os indivíduos adequados e convencê-los a candidatarem-se às vagas.

Assim, *Employer Branding* ao nível interno pode ser utilizado para aumentar a lealdade entre os colaboradores atuais e ao nível externo para atrair potenciais candidatos. No entanto, todo este processo só é verdadeiramente eficaz se o branding interno legitimar o branding externo, ou seja, se os colaboradores atuais legitimarem as informações divulgadas pela organização aos colaboradores potenciais (Mandhanya & Shah, 2010), pelo que o testemunho destes revela-se importante.

Segundo ManpowerGroup (2015) (Cit. por Stuss, 2018), algumas das abordagens mais utilizadas na marca empregadora são através de:

- Embaixadores das marcas empregadoras: trabalhadores motivados que estão dispostos a falar sobre a empresa e o local de trabalho ou, muitas vezes, indivíduos externos à empresa que se identificam com a mesma e se candidatam para a promover junto das universidades;

- Programas de Responsabilidade Social – através de informação nos websites das empresas;

- Redes Sociais: as empresas encorajam os seus colaboradores a utilizar os meios de comunicação da empresa por forma a mostrarem as suas atividades diárias. No entanto, esta estratégia deve ser cuidadosamente introduzida e envolve alguma formação sobre o que é esperado ao nível de conteúdo e adequação global.

- Gamificação: no processo de recrutamento, os empregadores procuram envolver os indivíduos em desafios da vida real, através de jogos e novas tecnologias, por forma a que estes demonstrem as suas capacidades profissionais e, simultaneamente, seja uma experiência interessante.

2.2. Responsabilidade Social

O crescente interesse pelo tema da Responsabilidade Social decorre da tomada de consciência relativamente às questões sociais e ambientais associadas ao exercício da atividade empresarial, por parte dos gestores e da sociedade em geral (Oliveira, Ferreira & Lima, 2015). Muito mais do que uma tendência, a responsabilidade social é o reflexo de uma

mudança global que tem sido acentuada nos últimos anos, nomeadamente contribuir para o bem-estar de todos.

A aplicação da Responsabilidade Social no âmbito das organizações é definida como Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que doravante serão referidas apenas por responsabilidade social corporativa, ou pela sigla RSC, mais comum na literatura. Ao longo dos anos a definição de RSC tem estado no centro de um grande debate na literatura, não havendo concordância quanto à sua concetualização pelos diversos autores. Carroll (2008) refere que as diferenças entre as propostas dos vários investigadores foram essenciais para a evolução do tema. Dada as vastas definições existentes na literatura, o quadro seguinte é composto pelos principais contributos para a compreensão do conceito de RSC.

Quadro 1 - Perspetiva Histórica do conceito de Responsabilidade Social Corporativa

Autor	**Responsabilidade Social Corporativa**
Bowen (1953)	RSC diz respeito às obrigações dos empresários para seguir as políticas, tomar decisões ou mesmo seguir as direções de ação que são desejáveis para os objetivos e valores da sociedade.
Davis (1960)	RSC corresponde às decisões e ações dos gestores que vão para além dos benefícios económicos ou técnicos da empresa, pelo menos parcialmente.
Steiner (1970) (Cit. por Carroll, 2018)	O negócio é fundamentalmente uma instituição económica na sociedade, mas que tem responsabilidades para ajudar a sociedade a atingir os seus objetivos. Assim, a Responsabilidade Social vai para além da mera obtenção de lucro.
Eells e Walton (1974) (Cit. por Carroll, 2018)	A RSC está mais preocupada com as necessidades e objetivos da sociedade e que estes se estendam para além do interesse económico da empresa.
Carroll (1979)	RSC é composta pelas expectativas económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem num dado momento.

"Livro Verde" Comissão Europeia (2001)	RSC consiste na integração a título voluntário, por parte das empresas, das questões sociais e ambientais nas suas operações e relação com as partes interessadas.
Schwartz & Carroll (2003)	A RSC é composta pelos domínios Ético, Económico e Legal e está dependente da configuração de como estes domínios se vão sobrepor.
ISO 26000 (2010)	RSC consiste no desejo da organização em integrar nos seus processos de decisão considerações socioambientais e ter consciência do impacto das suas ações não só no meio ambiente, como na sociedade. Para isso, é necessário um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável e implica uma integração ao nível de toda a organização que tenha em conta os interesses de todas as partes interessadas.

Fonte: Elaboração Própria

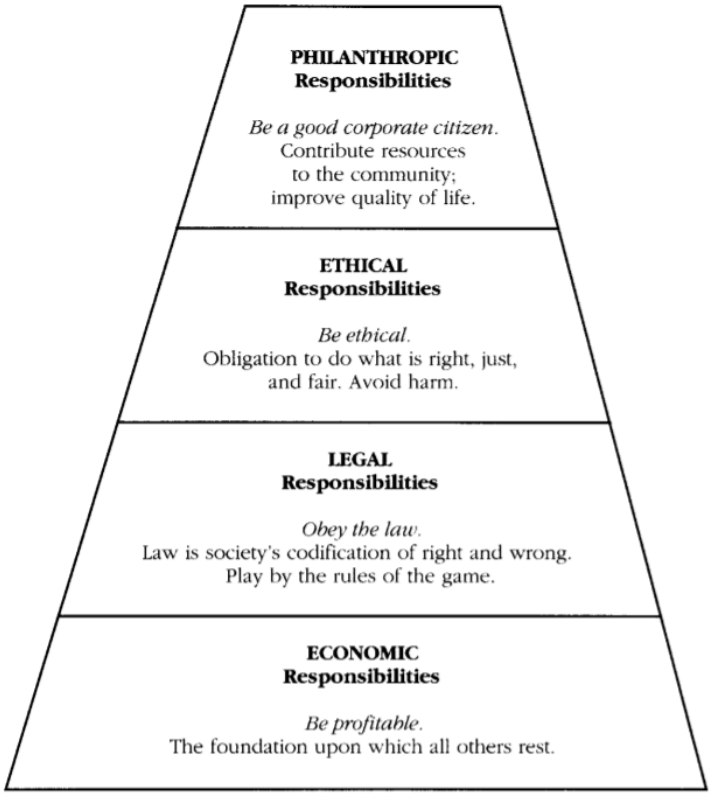
Em traços gerais, é possível constatar que na base de várias propostas de concetualização da RSC encontra-se a teoria dos *stakeholders*, que tem como objetivo maximizar o valor de todas as partes interessadas que fazem parte das organizações, afastando-se da teoria dos *shareholders*, como referia *Friedman* (1970), para quem a responsabilidade social das empresas apenas consistia em aumentar o lucro para os acionistas.

Além disso, através desta perspetiva histórica, é possível perceber que o conceito de RSC foi evoluindo ao longo do tempo, passando de uma abordagem que se focava, principalmente, nas questões económicas e questões sociais, para uma abordagem que passou a considerar a integração do desenvolvimento sustentável no modelo empresarial de uma empresa, abarcando a dimensão social, económica e ambiental. Juntamente com estas três dimensões, alguns autores também acrescentam uma dimensão ética. Desta forma, o conceito tornou-se mais abrangente do que o inicialmente proposto, pelo que atualmente pode ser definido como uma decisão livre tomada pelas empresas, sem qualquer tipo de pressão governamental ou aliciamento fiscal, com vista a beneficiar um coletivo, quer se trate dos colaboradores, comunidade ou mesmo o ambiente.

Das várias concetualizações que foram surgindo, o modelo da pirâmide de RSC de Carroll (1991) e, posteriormente, o modelo dos três domínios de Schwartz & Carroll (2003) são, eventualmente, os que tiveram uma maior utilização no âmbito da RSC.

Conforme apresentado na figura seguinte, o modelo piramidal de Carroll integra quatro domínios, sendo eles económico, legal, ético e filantrópico.

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Carrol (1991, p. 42)

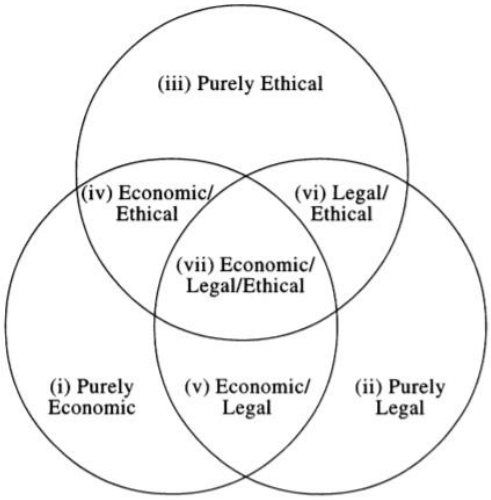
Na base da pirâmide, sendo o alicerce de toda a estrutura, encontra-se a responsabilidade económica que se baseia na premissa de que as empresas devem ser lucrativas. No segundo nível de responsabilidade encontra-se a responsabilidade legal, que diz respeito ao cumprimento da lei e normas existentes. No terceiro nível tem-se as responsabilidades éticas que consistem em fazer o que é correto e justo. Por fim, no topo da pirâmide encontram-se as responsabilidades filantrópicas que melhoram a qualidade de vida das comunidades.

Apesar deste modelo ter sido bem aceite, ainda assim contém as suas limitações. Schwartz & Carroll (2003) apontam o facto da estrutura piramidal transparecer a ideia de uma hierarquia entre os vários níveis da RSC, sugerindo que as responsabilidades

filantrópicas correspondem ao domínio mais valorizado, enquanto o domínio económico o domínio menos valorizado. No entanto, Carroll esclarece que a intenção não era essa, mas sim considerar os domínios económico e legal como fundamentais, estando, por isso, na base da estrutura, sendo, em contrapartida, a filantropia o domínio com menor importância. Além disso, a forma piramidal não consegue demonstrar a possibilidade de sobreposição dos vários domínios.

Outra limitação apontada diz respeito à utilização de uma categoria filantrópica como responsabilidade das empresas. Consistindo a filantropia em ações de cariz voluntário, esta classificação pode ser confusa ou mesmo desnecessária. Em alternativa, estes autores referem que seria melhor que esta categoria fosse incorporada nas responsabilidades éticas e/ou económicas. Por fim, outra limitação diz respeito ao desenvolvimento incompleto dos domínios económicos, legais e éticos, reconhecendo este autor que oferece pouca discussão sobre como as empresas podem estar envolvidas em vários domínios, limitando a utilização do modelo para determinados tipos de estudo empírico. Tendo em conta as limitações apontadas ao modelo piramidal, Schwartz & Carroll (2003) elaboraram, posteriormente, o Modelo dos Três Domínios, que se encontra na figura 2, como forma de ultrapassar as referidas limitações.

Figura 2 – O Modelo dos Três Domínios de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Schwartz & Carroll (2003, p. 509)

Neste modelo, a estrutura piramidal é substituída por um diagrama de Venn, que permite que os vários domínios se possam sobrepor. Segundo este modelo, existem três domínios distintos, nomeadamente puramente económicos, legais e éticos, onde a combinação simultânea dos mesmos corresponde ao nível mais elevado de RSC. Já o

domínio filantrópico, neste modelo, fica submetido aos domínios ético e/ou económico (Schwartz & Carroll, 2003). No total, todas as sobreposições resultam em sete categorias.

Segundo Schwartz & Carroll (2003), o domínio económico refere-se às atividades que têm como objetivo gerar impactos económicos positivos na empresa, sejam eles diretos ou indiretos. O domínio legal refere-se às expectativas esperadas pela sociedade para que as empresas tenham em conta o quadro legal da sociedade onde estão inseridas. O domínio ético diz respeito às expectativas da população e das diversas partes interessadas relativamente ao cumprimento das responsabilidades éticas pelas empresas.

À semelhança do modelo anterior, também neste caso são apresentadas pelos próprios autores limitações a este modelo, nomeadamente o facto de este pressupor três domínios distintos – puramente económico, puramente legal e puramente ético – podendo existir a crítica que estes domínios estão todos interligados e são inseparáveis.

Subjacente ao conceito de RSC foram surgindo na literatura outros construtos relacionados ao tema. Um deles diz respeito ao Desempenho Social Corporativo (DSC). Este construto é uma extensão do conceito de RSC que se foca nos resultados alcançados e não na noção geral de responsabilidade das empresas. Ou seja, o foco no desempenho destina-se a sugerir que o que é importante é que as empresas sejam capazes de obter resultados derivados das suas iniciativas de RSC. Desta forma, é possível perceber que DSC é uma consequência natural da RSC, podendo-se argumentar que se RSC não conduz a DSC então é impotente. No entanto, a distinção entre estes dois conceitos é frequentemente uma questão de semântica, sendo esta distinção mais interessante para os académicos do que para os profissionais, uma vez que a assunção de responsabilidade social por partes das empresas conduz naturalmente a resultados. Vários escritores sobre RSC argumentam que os resultados estão implícitos nos seus conceitos e discussões sobre RSC, no entanto a literatura acrescentou o ramo da DSC nos anos 70 (Carroll, 2018). No âmbito desta dissertação a discussão sobre a RSC assume como pressuposto que a DSC é uma consequência lógica da RSC e que, portanto, está implícito a obtenção de resultados.

O conceito de *stakeholder*, ou mesmo a teoria dos stakeholders, que consiste na maximização do valor de todas as partes interessadas que fazem parte das organizações, expandiu o conceito da RSC/DSC. Também o conceito de *triple bottom line*, com a preocupação pelo desempenho económico, social e ambiental, abraçou a literatura da RSC e desenvolveu o conceito de sustentabilidade empresarial, que se foca na criação, a longo

prazo, de valor para os acionistas, mas tendo em conta a gestão dos riscos relacionados com as dimensões económicas, sociais e ambientais (Carroll, 2018).

Como forma de colocar em prática todos estes conceitos, várias organizações têm criado prémios dirigidos às empresas que se distinguem na implementação da Responsabilidade Social. A nível nacional existem os prémios atribuídos pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial tanto no domínio da Responsabilidade Social como no domínio do cumprimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Também, no âmbito das distinções das melhores empresas para trabalhar, existem prémios como o *Great Place to Work*, que é inspirado no índice da revista Fortune que distingue as melhores empresas dos EUA, o Prémio Excelência no Trabalho e o Prémio Melhores Empresas para Trabalhar.

Como já abordado, o tema da Responsabilidade Social foi bastante difundido, dando origem a diversos ramos na literatura e mesmo a prémios. No âmbito da gestão, durante as últimas décadas, a RSC tem sido alvo de muitos estudos. Consequentemente, a literatura tem enfatizado o valor da RSC como uma vantagem competitiva para a organização (Aggerholm et al., 2011). Já Story et al. (2016) referem que a RSC deixou de ser vista como uma vantagem estratégica e passou a ser vista como uma verdadeira necessidade estratégica. Ou seja, atualmente a decisão que a maioria das empresas tem de tomar não é sobre se devem se envolver em RSC, mas sim que tipo de práticas de RSC devem ser mais benéficas para as empresas.

Vários estudos têm associado RSC a atratividade organizacional (Pfister, 2020), performance da empresa (Mishra & Suar, 2010), imagem corporativa (Arendt & Brettel, 2010) e também reputação (Verčič, & Ćorić, 2018). Mesmo no âmbito da marca empregadora, como se verá mais à frente, constata-se que a RSC tem vindo a ganhar uma crescente importância. Neste sentido, estudos focados em analisar a influência da RSC em potenciais candidatos sugerem que boas práticas de RSC dão um sinal positivo a estes futuros colaboradores (Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017).

2.2.1. Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável

Os termos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável estão intimamente ligados e, por esse motivo, são recorrentemente utilizados de forma intercambiável, no entanto são conceitos diferentes.

O desenvolvimento sustentável diz respeito à satisfação das necessidades do presente, dentro dos limites ecológicos do planeta, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as próprias necessidades (*World Commission on Environment and Development, 1987).* Este conceito pressupõe a existência de três dimensões interdependentes, nomeadamente económica, social e ambiental. Já a responsabilidade social corporativa foca-se na organização e diz respeito às responsabilidades da organização para com a sociedade e o meio ambiente. Devido ao facto de tratar dos objetivos económicos, sociais e ambientais comum a todos os indivíduos, o desenvolvimento sustentável deve ser levado em conta pelas organizações de forma a corresponder às expectativas da sociedade. Desta forma, o objetivo da responsabilidade social da organização deve ser o de contribuir para o desenvolvimento sustentável. (ISO 26000, 2010).

Assim sendo, o desenvolvimento sustentável é um princípio norteador da Responsabilidade Social, pelo que a existência de uma política de responsabilidade social implica uma política que abranja as dimensões social, ambiental e económica.

A dimensão social diz respeito aos benefícios que uma empresa oferece aos seus stakeholders, em particular os seus trabalhadores, por meio de um ambiente de trabalho seguro e saudável (Pfister, 2020). Estes benefícios podem ser, por exemplo, investimento em formação, horários de trabalho flexíveis e oferta de serviços sociais, como seguros ou jardim de infância. Além disso, também pode envolver ações de cariz social nas comunidades.

A dimensão ambiental tornou-se uma das temáticas mais importantes da atualidade, dado os problemas que o planeta enfrenta no que concerne a perda de biodiversidade, utilização massificada de recursos naturais (Silva, Rocha & Castro, 2020) e, mais recentemente, alterações climáticas. Segundo Dummett (2006), a responsabilidade ambiental diz respeito à forma como as empresas assumem a sua responsabilidade para minimizar e gerir o impacto negativo das suas operações sobre o ambiente. Isto inclui, por exemplo, investimentos em produtos e tecnologias verdes (por exemplo, energia renovável), gestão de resíduos, bem como redução da poluição do ar e da água (Pfister, 2020).

A dimensão económica direciona o seu foco para a perspetiva dos acionistas e *performance* organizacional (Pfister, 2020). Neste sentido, abarca aspetos relacionados com o desempenho financeiro de uma empresa (por exemplo, lucros e retorno de investimento), desempenho de mercado de produtos (por exemplo, vendas, quota de mercado) e retorno dos acionistas (por exemplo, dividendos) (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

2.2.2. Práticas de Responsabilidade Social "Livro Verde" Comissão Europeia

Com a publicação do "Livro Verde" em julho de 2001, denominado "Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas", a Comissão Europeia teve como objetivo sensibilizar e fomentar o debate sobre formas de promover a responsabilidade, pelo que são apresentadas um conjunto de práticas de responsabilidade social das empresas, subdivididas em duas dimensões - interna e externa (COM, 2001).

A dimensão interna diz respeito aos recursos internos da empresa e, portanto, engloba práticas socialmente responsáveis ao nível interno da empresa. Já a dimensão externa vai além dos recursos internos das empresas e engloba práticas dirigidas às partes relacionadas externas e preocupações no âmbito mais global.

Relativamente à dimensão interna, os aspetos considerados no Livro Verde são os seguintes: Gestão de Recursos Humanos, adaptação à mudança, saúde e segurança no trabalho e gestão do impacto ambiental.

Relativamente à Gestão de Recursos Humanos, com o objetivo de atrair e reter trabalhadores qualificados são sugeridas práticas relacionadas com investimento em formação contínua dos trabalhadores, equilíbrio entre vida profissional e familiar, maior diversidade de recursos humanos, igualdade em termos de remuneração e de perspetivas de carreira para as mulheres, regimes de participação nos lucros e no capital da empresa, responsabilização dos trabalhadores e melhor informação no seio da empresa. Para além disso, a adoção de práticas de recrutamento responsáveis permite a contratação de indivíduos de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho, contribuindo para a inclusão social (COM, 2001).

No que diz respeito à adaptação à mudança, reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável implica práticas que tenham em consideração os interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas mudanças e decisões. Este processo passa por salvaguardar os direitos dos trabalhadores, através da participação e a associação de todos os indivíduos afetados, por meio de informação e consulta abertas. Também a reestruturação deve ser preparada através da identificação dos riscos mais significativos e de uma previsão de custos, bem como a par de estratégias e políticas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos, conjugação de esforços entre autoridades públicas, empresas e representantes dos trabalhadores, adoção de procedimentos que garantam a capacidade de

inserção profissional do pessoal e envolvimento em parcerias locais de emprego e/ou inserção social (COM, 2001).

Já no que diz respeito à saúde e segurança no trabalho, as práticas neste âmbito centram-se em critérios que visam assegurar o cumprimento de determinadas normas, através de programas de certificação e de rotulagem para produtos e equipamento, bem como inclusão de critérios de saúde e segurança no trabalho na seleção de fornecedores e subcontratados (COM, 2001).

Por fim, relativamente à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais como forma de reduzir o impacto ambiental as práticas a adotar passam por uma redução da exploração de recursos, das emissões poluentes e da produção de resíduos. Estas práticas permitem, também, reduzir despesas energéticas e eliminar resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição. Investimentos deste tipo são vantajosos tanto para as empresas, uma vez que permitem reforçar a sua competitividade ou até mesmo aumentar os seus lucros, como para o ambiente, sendo conhecidos por oportunidades "*win-win*" (COM, 2001).

Relativamente à dimensão externa, os aspetos considerados no Livro Verdes são os seguintes: comunidades Locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos e preocupações ambientais globais

Quanto às comunidades locais, a responsabilidade social das empresas também se manifesta por meio de uma adequada integração da empresa nos locais onde estão inseridas, sendo importante o estabelecimento de relações positivas com a comunidade local. Neste sentido, são sugeridas práticas que minimizem os impactos ambientais, as emissões de poluentes gasosos, efluentes líquidos, resíduos sólidos, poeiras e ruído. Também é sugerida a promoção da educação ambiental da comunidade envolvente, apoio de ações de promoção ambiental e recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social. Além disso, as empresas podem ajudar as comunidades através do seu contributo para causas locais, por meio, por exemplo, de donativos para ações de caridade, oferta de espaços de formação, oferta de espaços de apoio à infância para os filhos dos colaboradores, também através de parcerias com as comunidades ou patrocínios de eventos culturais e desportivos. (COM, 2001).

Relativamente aos parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, ao longo da sua atividade, as empresas estabelecem relações com inúmeras empresas, seja como clientes, fornecedores, subcontratantes ou mesmo concorrentes. Tendo em conta esta rede de relações, os efeitos das atividades de responsabilidade social não estão limitados apenas à

empresa, pelo que o desempenho social pode ser afetado pelas práticas dos seus parceiros ou fornecedores ao longo de toda a cadeia de produção. Assim, neste âmbito, são importantes práticas em que as grandes empresas tenham em consideração que, não raras as vezes, os seus parceiros de pequena dimensão têm a sua saúde financeira bastante dependente destes. A responsabilidade social das empresas também pode ser exercida através do acompanhamento de PME locais e empresas em fase de arranque, bem como em investimentos em capitais de risco por parte de grandes empresas ou assistência a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de responsabilidade social (COM, 2001).

No que respeita aos consumidores, as empresas devem ter atenção à forma como fornecem os produtos e serviços, procurando que seja de forma ética, ecológica e eficiente, e que correspondam aos seus desejos e necessidades. Além disso, devem procurar que os seus produtos e serviços sejam utilizáveis pelo maior número de pessoas, incluindo os portadores de deficiências, através da aplicação do princípio de um design para todos (COM, 2001).

No que diz respeito aos direitos humanos, o respeito por estes também é um aspeto importante no âmbito da responsabilidade social das empresas, pelo que o cumprimento deste princípio deve estar presente no âmbito das operações internacionais e cadeias de produção globais das empresas. Desta forma, as empresas devem adotar códigos de conduta baseados nas convenções fundamentais da OIT e nas *Guidelines for Multinational Enterprises* da OCDE. Estes códigos, destinados aos seus fornecedores e subcontratantes, devem incluir requisitos relacionados com direitos humanos, condições de trabalho e aspetos ambientais e devem, também, abordar questões relacionadas com salários, número de horas de trabalho, mitigação do trabalho infantil, práticas não discriminatórias, ausência de trabalho forçado, condições de saúde segurança no trabalho e direito de associação sindical. No entanto, estes códigos de conduta não substituem a legislação existente, apenas complementam a mesma com normas mais rigorosas perante os requisitos mínimos impostos por lei. Estes códigos devem ser aplicados a todos os níveis da organização e da cadeia de produção e a sua eficácia está dependente de uma adequada aplicação e verificação contínua do seu cumprimento, sendo que esta verificação deve ser realizada segundo normas e padrões cuidadosamente definidos. A par da implementação dos códigos de conduta, deve também existir uma formação de gestores, trabalhadores e comunidades locais no que refere à sua aplicação (COM, 2001).

No que concerne às preocupações ambientais globais, com todos os problemas ambientais que o planeta enfrenta, as empresas devem incentivar a melhoria do desempenho ambiental e contribuir para o desenvolvimento sustentável ao longo de toda a cadeia de produção e fornecimento. Com base nisto, foram lançadas iniciativas como a "Global Compact" que procura associar as empresas como parceiras por forma a atingir melhorias globais a nível social e ambiental. As *Guidelines for Multinational Enterprises* da OCDE promovem igualmente o desenvolvimento sustentável (COM, 2001).

Em suma, e tendo em conta o exposto, a responsabilidades social das empresas, seja ela interna ou externa, pode ser alocada de acordo com os domínios em que são implementadas, nomeadamente social, económico ou ambiental. A articulação entre dimensões e domínios da responsabilidade social resulta em seis categorias de responsabilidades empresariais: social interna, social externa, económica interna, económica externa, ambiental interna, e ambiental externa (Neves & Bento, 2005) (Cit. por Duarte, Mouro & das Neves, 2010) que pode ser sintetizado no quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões Responsabilidade Social Corporativa

Dimensão/Domínio	Social	Económico	Ambiental
Interna	Responsabilidades para com as pessoas dentro da organização	Responsabilidades para com prosperidade económica da empresa	Responsabilidades para minimizar o seu impacto ambiental
Externa	Responsabilidade para com as pessoas fora da organização	Responsabilidades para com a prosperidade económica da sociedade	Responsabilidades para contribuir para proteção e preservação do meio ambiente

Fonte: Adaptado de Duarte et al. (2010)

2.2.3. Divulgação da Responsabilidade Social Corporativa

Nas últimas décadas tem-se assistido a um grande crescimento de publicações de relatórios de responsabilidade social (também chamados de relatórios de sustentabilidade), principalmente das grandes empresas multinacionais, como forma de darem conhecimento das suas ações perante as questões ambientais, sociais e de governança (Sethi, Martell & Demir, 2017) aos demais *stakeholders* que se interessam não só pelo desempenho financeiro da empresa como também pela abordagem da mesma a estas questões. Desta forma, as organizações expressam a sua identidade organizacional, reforçando o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e o envolvimento das partes interessadas (Klimkiewicz & Oltra, 2017).

A divulgação da informação de responsabilidade social por parte das empresas surge como forma de legitimar os seus comportamentos perante os diferentes *stakeholders* e é particularmente relevante para melhorar a perceção de reputação de uma empresa, uma vez que transmite um sinal de melhoria da sua conduta social e ambiental e, portanto, da sua reputação nesses domínios (Branco & Rodrigues, 2008).

No entanto, ao contrário dos relatórios financeiros, cujo conteúdo e apresentação são padronizados e seguem normas regulamentares, o conteúdo dos relatórios de responsabilidade social das empresas são controlados pelas mesmas, tornando a sua avaliação e comparação difícil. Assim, a natureza voluntária destas divulgações levou à existência de inconsistências nos formatos dos relatórios, tratamento e inclusão de diversos elementos contextuais e também a uma falta de medidas robustas relativas à qualidade e precisão dos relatórios (Sethi et al. 2017). Consequentemente, a veracidade dos relatórios de RSE tem sido posta em causa, uma vez que as empresas tendem a enfatizar os aspetos positivos e ignoram sobretudo os aspetos negativos do seu desempenho em responsabilidade social (Mishra & Modi, 2013).

Como forma de colmatar a necessidade de uma estrutura universal, surgiram propostas de padronização dos relatórios, com um conjunto de diretrizes sobre responsabilidade social. Um dos padrões mais conhecidos é o da *Global Reporting Initiative* (GRI) e da ISO 26000. Ainda assim, Sethi et al. (2017) referem que apesar dos esforços dos padrões GRI e ISO 26000 para lidar com as desvantagens relacionadas com a qualidade e credibilidade da informação, estes têm-se mostrado insatisfatórios devido ao facto de terem o seu foco mais direcionado para a elaboração dos relatórios de responsabilidade social sem

ter em atenção critérios de medição que verifiquem a precisão das informações, de forma a garantir uma implementação robusta. Neste sentido, têm sido propostas na literatura novas estruturas que tentam ultrapassar essa lacuna. Ainda assim, sendo o GRI e ISO 26000 os modelos mais utilizados estes serão expostos de seguida mais detalhadamente.

Relativamente ao GRI, esta é uma organização internacional independente que ajuda empresas e outras organizações a comunicarem os seus impactos através dos Padrões GRI. A GRI foi fundada em Boston em 1997 por meio da associação de duas Organizações Não Governamentais, a *CERES* e a *Tellus Institute* (com envolvimento do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente). O objetivo inicial foi o desenvolvimento de uma estrutura de reporte ambiental, que posteriormente também passou a incluir questões sociais, económicas e de governança corporativa (GRI, 2021).

A elaboração das diretrizes GRI envolveu um processo de *multistakeholder* global, com representantes de empresas, trabalhadores, sociedade civil e mercados financeiros, bem como os auditores e especialistas em diversas áreas. Em 1999, a reunião dos diversos stakeholders deu origem ao primeiro esboço das diretrizes GRI. Após comentários públicos e testes iniciais, foi publicada a primeira versão das diretrizes GRI (G1) em 2000, fornecendo a primeira estrutura global para relatórios de sustentabilidade. Desde essa data, as diretrizes sofreram revisões e foram ampliadas e aprimoradas, dando origem a uma segunda versão, G2, em 2002, uma terceira, G3, em 2006 e uma quarta, G4, em 2013. Por fim, em 2016, a GRI fez a transição da oferta de diretrizes para a definição dos primeiros padrões globais para relatórios de sustentabilidade, os GRI Standards, para serem aplicados no máximo em todos os relatórios publicados a partir de maio de 2018. Desde então, existe uma constante atualização dos mesmos, bem como a adição de outros padrões específicos, tais como relativos a impostos e resíduos (GRI, 2021).

A ISO 26000, lançada em dezembro de 2010, não é uma norma de certificação, mas sim uma norma de diretrizes de cariz voluntário que oferece orientação às empresas e organizações sobre como estas podem atuar de forma socialmente responsável, através da partilha das melhores práticas relacionadas com responsabilidade social e diretrizes que ajudam a transpor princípios em ações eficazes (GRI & ISO, 2014)

Esta norma foi elaborada por um grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da ISO, por meio de um processo *multistakeholder*, que reuniu diversos especialistas da área de mais de 90 países, que foram divididos em seis grupos distintos, nomeadamente

Consumidores, Governo, Indústria, Trabalhadores, Organizações Não-Governamentais e Serviços (Instituto Ethos, 2021).

A orientação fornecida na ISO 26000 foi concebida para ser instrutiva, objetiva e aplicável a todos os tipos de organização, nomeadamente grandes empresas, pequenas e médias empresas, administrações públicas, organizações governamentais e não-governamentais. O objetivo da mesma é ajudar as organizações a contribuir para o desenvolvimento sustentável, motivando-as a ir além das normas legais, e a promover um uma estrutura universal de divulgação, em complemento com outros instrumentos e iniciativas, no âmbito da responsabilidade social, que seja de entendimento comum (GRI & ISO, 2014).

2.3. *Employer Branding* e Responsabilidade Social Corporativa

Com a crescente sensibilização dos indivíduos perante os impactos das organizações no ambiente que as rodeia, a RSC, como elemento integrante da marca empregadora, pode ser um fator importante de diferenciação no mercado de trabalho. Neste sentido, a atratividade de um empregador com base na responsabilidade social reflete a perceção da importância da responsabilidade social como um atributo relevante da marca empregadora que os indivíduos candidatos a emprego podem considerar (Klimkiewic & Oltra, 2017).

Para explorar como os indivíduos podem ser atraídos pela marca empregadora apoiada na RSC, as abordagens Person-Organization (P-O) fit e a teoria da sinalização oferecem explicações úteis neste contexto. A abordagem P-O fit ou alinhamento Pessoa-Organização sugere, tal como o nome indica, um alinhamento entre os valores, crenças e características pessoais de um indivíduo e os da organização. A perceção da adequação pessoa-organização pode tornar-se uma fonte de autodefinição (Klimkiewicz & Oltra, 2017), de modo que os indivíduos tendem a procurar semelhanças nas suas próprias personalidades, nos seus valores e na cultura organizacional que sejam compatíveis com os seus. Neste sentido, para identificar se existe alinhamento ou congruência da pessoa com a organização torna-se importante analisar a cultura organizacional existente.

Cable & Judge (1996) concluíram que os indivíduos candidatos a um emprego preferem organizações com atributos que estejam alinhados com as suas características pessoais. Ou seja, antes de tomarem a decisão de se candidatarem, os indivíduos tendem a pesar o alinhamento Pessoa-Organização. Desta forma, o ajuste entre os valores, crenças e características pessoais de um indivíduo e os da organização pode explicar o processo pelo

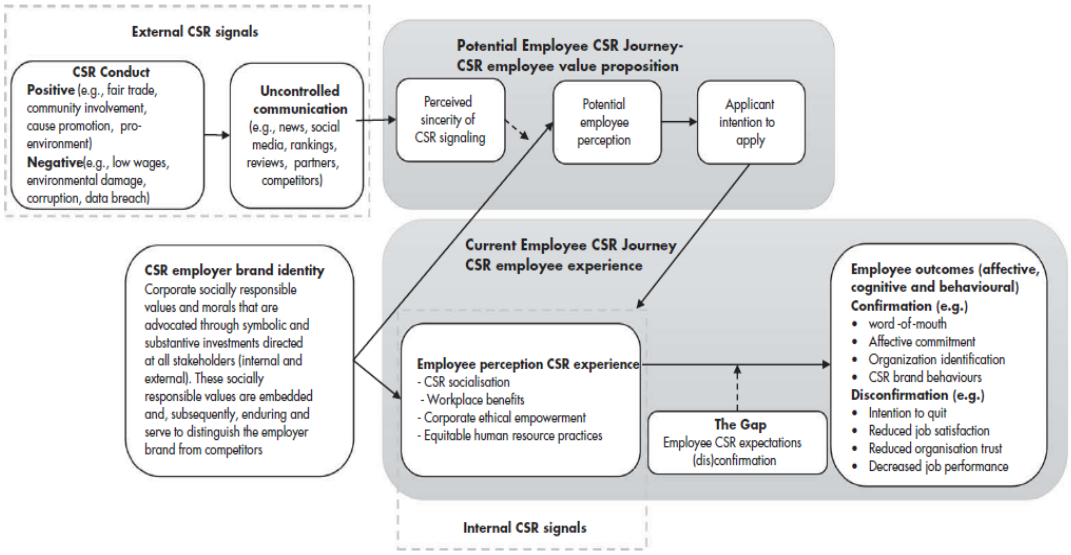
qual os indivíduos consideram determinadas organizações atraentes e tomam decisões de escolha de empregos. Conforme vários estudos citados por Ng & Burke (2005), conseguir níveis elevados de alinhamento pessoa-organização é desejável, uma vez que existe uma grande probabilidade de um bom desempenho, satisfação e comprometimento do indivíduo com a organização.

A teoria da sinalização, tradicionalmente utilizada para investigar a relação entre a RSC e a atratividade do empregador, sugere que os indivíduos tendem a interpretar a informação que recebem sobre organizações como "sinais" dos seus atributos, tais como condições de trabalho, valores e normas (Turban & Greening, 1997), que indicam como seria fazer parte dessa organização. Esta informação pode ajudar os indivíduos a formar as suas opiniões sobre as organizações e os sentimentos que possam ter sobre elas. Ou seja, uma empresa pode sinalizar através da RSC que está preocupada com os colaboradores. Desta forma, os potenciais candidatos podem interpretar esse sinal como se a empresa fosse um bom local para trabalhar. Outro exemplo é que, através da RSC, uma empresa sinaliza que se preocupa com o ambiente. Com base nisso, os indivíduos podem interpretar esse sinal como se a organização tivesse uma cultura que valoriza as questões ambientais (Story et al. 2016).

Neste sentido, a divulgação de informações de RSC no âmbito da marca empregadora revela-se importante, uma vez que conforme argumentado por Story et al. (2016) atualmente os indivíduos procuram empregos que para além de recompensas e promoções financeiras proporcionem significado e objetivos, cumprimento de valores pessoais e oportunidades de fazer boas ações pela sociedade. Assim, a RSC, como elemento integrante da marca empregadora, dá informações sobre as normas e valores sociais da empresa aos potenciais candidatos, que podem servir como uma fonte relevante de diferenciação através de características socialmente valorizadas (Story et al., 2016). Estas organizações são, portanto, vistas de uma forma positiva por oferecerem contribuições para a sociedade.

A comunicação de RSC torna-se, portanto, importante no âmbito de uma marca empregadora. Carlini, Grace, France & Lo Iacono (2019) propuseram um modelo da marca empregadora baseado na Responsabilidade Social Corporativa, que se encontra na figura 3.

Figura 3 – Modelo da marca empregadora baseada na Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Carlini et al. (2019)

Segundo este modelo o sucesso da marca empregadora depende de dois fatores:

- Proposta de valor do empregado baseada na RSC e a sua eficácia em atrair potenciais candidatos alinhados com a mesma;
- Gestão ativa da experiência de RSC do colaborador atual, para garantir que os resultados confirmam a identidade da marca empregadora baseada na RSC divulgada.

No âmbito desta dissertação importa analisar apenas o trajeto do candidato em potencial focado em RSC visto que é o foco deste estudo, descrito no modelo como a proposta de valor do empregado focada em RSC.

Conforme apresentado no modelo, a proposta de valor do empregado focada em RSC pode ser afetada por sinais de RSC externos e pela identidade da marca empregadora focada em RSC, que impactam a perceção do candidato em potencial relativamente a determinada marca empregadora e a sua intenção de se candidatar. Especificamente dentro desta proposta de valor, o modelo identifica três construtos principais, nomeadamente perceção do funcionário potencial, intenção do candidato de se candidatar e sinceridade percebida da sinalização de CSR.

A perceção do empregado em potencial é definida como a visão do candidato sobre as características do trabalho e os atributos de um empregador em potencial. Esta visão pode ser construída através do processo de *Employer Branding*, que representa as ações que as empresas podem realizar para influenciar as perceções dos candidatos de que a sua empresa

é atraente para trabalhar. Como estes indivíduos detém informações limitadas, estes baseiam-se na reputação da empresa para decidir se esta é um bom lugar para trabalhar. Neste sentido, a imagem de um empregador é um instrumento útil para os indivíduos formarem uma representação mental transitória para avaliar a atratividade da empresa como empregador. Portanto, a RSC, como elemento integrante da marca empregadora, pode influenciar positivamente as perceções dos candidatos sobre a empresa e isso pode ser concretizado através do fornecimento de detalhes sobre os valores socialmente responsáveis da empresa. Estudos têm demonstrado que a RSC influencia positivamente a atratividade do empregador (Backhaus & Tikoo, 2004; Story et al., 2016) e que os candidatos antecipam um sentimento de orgulho por estarem associados a uma empresa com iniciativas de RSC (Jones et al., 2014) (Cit. por Carlini et al., 2019).

Relativamente à intenção de candidatura, esta surge após a avaliação dos atributos e características do trabalho de uma empresa. Desta forma, a comunicação de RSC por parte dos empregadores permite que haja um alinhamento entre organização e potencial candidato, conduzindo à sua intenção de candidatura. Consequentemente, a sinalização da responsabilidade social, através da comunicação de iniciativas de RSC, é importante para atrair talentos com valores alinhados aos da empresa.

A sinceridade percebida pelo candidato em potencial da sinalização de RSC é influenciada pelas ações de RSC que a empresa desenvolve e as consequentes comunicações não controladas. Esta perceção de sinceridade da conduta da empresa influencia a perceção do potencial candidato em relação à empresa, conduzindo à sua intenção de candidatura. Desta forma, a sinalização de RSC que seja vista de forma sincera proporciona vantagem competitiva sobre as empresas concorrentes, cujas iniciativas de RSC são vistas como não sinceras, motivadas apenas por fatores extrínsecos como a maximização do lucro (Carlini et al., 2019).

A perceção da sinceridade da sinalização da RSC é influenciada pelas comunicações não controladas, como o passa a palavra, blogs, sites, notícias. Muitas vezes estas comunicações são vistas como mais confiáveis, tendo, portanto, um efeito importante e direto nas atitudes e comportamentos das partes interessadas. Desta forma, se uma empresa não for honesta nas suas comunicações, estas formas não controladas de comunicação divulgarão estas discrepâncias, levando a um efeito negativo na perceção do candidato em potencial em relação à empresa (Carlini et al., 2019).

Em suma, este modelo demonstra que a identidade da marca empregadora relacionada com RSC influenciará de forma positiva as perceções dos candidatos em relação à empresa e, consequentemente, a sua intenção de se candidatar. No entanto, essa influência está dependente da avaliação da sinceridade percebida pelos potenciais candidatos dos sinais externos de RSC, como notícias, avaliações em sites, que relatam a conduta de RSC da empresa. Se estas comunicações não controladas contradisserem a comunicação divulgada pela empresa, através da sua proposta de valor de RSC, os candidatos em potencial terão uma perceção negativa da empresa (Carlini et al., 2019).

2.4. Valores Geracionais

As gerações dizem respeito a grupos de indivíduos que nasceram num determinado período de tempo e tendo recebido uma herança cultural idêntica, partilham valores semelhantes. No entanto, fruto de diferentes factos marcantes de cada período histórico e de outras forças (por exemplo, pais, amigos, comunicação social), as gerações vão-se modificando, mudando os seus valores e a sua visão sobre os que os rodeia (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

As políticas e práticas desenvolvidas pelas empresas podem diferir com a idade dos seus colaboradores devido a necessidades individuais relacionadas com a fase da vida em que se encontram (Alonso-Almeida & Llach, 2019). A literatura sugere que as diferenças geracionais no que diz respeito aos valores de trabalho influenciam os requisitos relacionados com a gestão de recursos humano, nomeadamente recrutamento, formação, desenvolvimento de carreira, benefícios, modalidades de trabalho e estilo de gestão (Latkovikj & Popovska, 2016). Neste sentido, visto que a literatura tem demonstrado que os indivíduos das gerações mais recentes apresentam comportamentos, valores e atitudes distintos das gerações anteriores e de modo a compreender o que procuram a nível de mercado de trabalho, torna-se importante conhecer as suas características, valores e preocupações (Crumpacker & Crumpacker, 2007), de modo a que a gestão de recursos humanos consiga adaptar as suas políticas e mesmo as empresas consigam adaptar algumas características, por forma a responder às preferências destes indivíduos e efetivamente os atrair e reter.

Além disso, sendo as gerações mais novas notoriamente marcadas por crises, sejam elas económicas ou mesmo ambientais, estas encontram-se mais sensibilizadas para a importância das questões que envolvem o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. Assim, dada a atual relevância destas questões torna-se fulcral para as organizações, especialmente

neste contexto de escolha de emprego, manterem-se atualizadas com as visões e valores destes jovens por forma de irem de encontro às suas expectativas.

Fruto da globalização e rápido avanço tecnológico, que permitiu um grande acesso a informação, e também devido a aspetos como as mudanças climáticas e sustentabilidade, as gerações mais novas demonstram, relativamente às gerações anteriores, diferentes ideias, expectativas, perceções e comportamentos (Alonso-Almeida & Llach, 2019).

As diferenças podem existir não apenas entre gerações, mas simultaneamente ao nível da mesma geração. Neste sentido, é possível também fazer uma distinção entre indivíduos da mesma geração, que, em traços gerais, partilham os mesmos ideais, mas fruto das suas vivências podem adquirir características diferentes.

No geral, os indivíduos das gerações mais novas possuem um elevado nível de formação e, consequentemente, são seletivos nas organizações que pretendem trabalhar. Conforme alguns estudos citados por (Alonso-Almeida & Llach, 2019), estes indivíduos valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e são indivíduos menos interessados em alcançar objetivos comuns quando estes objetivos não se ajustam aos seus interesses pessoais. Além disso, são indivíduos sensíveis à compensação monetária. No entanto, o salário não é apenas o único atributo para escolher um emprego. Neste sentido, e conforme argumentado por Alonso-Almeida & Llach (2019), esta geração tem afinidade com empresas socialmente responsáveis, uma vez que têm vontade em ter um trabalho com impacto positivo na sociedade. São indivíduos que trabalham por alcançar o sucesso (Alonso-Almeida & Llach, 2019) e, por isso, procuram continuamente melhores oportunidades de emprego. Neste sentido, alguns estudantes podem estar dispostos a sacrificar algumas preferências pessoais em prol de um empregador que tem preocupações com a Responsabilidade Social. De facto, segundo Albinger & Freeman (2000), num estudo publicado pela Forbes, mais de metade de 2100 estudantes de MBA aceitariam um salário mais baixo para trabalhar para uma empresa responsável.

Em suma, as empresas devem procurar acompanhar a mudança dos valores geracionais, por forma a que a sua proposta de valor vá de encontro às expectativas das gerações mais recentes que vão entrar no mercado de trabalho e ganharem vantagem competitiva no recrutamento dos jovens diplomados.

3. Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada. Para isso, é apresentado, primeiramente, o objetivo de estudo e síntese da problemática. De seguida, o procedimento de recolha de dados e, por fim, a caracterização dos entrevistados.

3.1. Objetivo do Estudo e Síntese da Problemática

Este estudo teve como objetivo compreender o papel da dimensão social e ambiental da RSC na marca empregadora, como forma de atração de talento na perspetiva dos indivíduos potenciais candidatos a um emprego. A literatura tem vindo a mostrar que a Responsabilidade Social Corporativa não é valorizada de igual forma no seu todo, existindo dimensões mais valorizadas que outras. Desta forma, quanto ao papel de escolha de emprego, avaliar individualmente cada uma das dimensões da Responsabilidade Social Corporativa torna-se importante por forma a ter uma perceção real do impacto de cada uma destas dimensões nas escolhas de emprego dos entrevistados. Assim, com este estudo pretendeu-se avaliar o impacto da dimensão social interna, social externa e ambiental nas crenças e intenções de candidatura a um emprego na perspetiva dos jovens que estão a entrar no mercado de trabalho.

Relativamente a estudos anteriores, por exemplo Duarte, Gomes & Neves (2014), o presente estudo vai um pouco mais além, fazendo a distinção entre comunidade e ambiente. Deste modo, torna-se possível perceber o impacto individual de cada uma destas dimensões nas escolhas de emprego. Esta divisão entre comunidade e ambiente assume-se como relevante nos dias de hoje, uma vez que as questões ambientais têm vindo a ganhar importância e, portanto, importa perceber se face a estudos anteriores esta dimensão assume atualmente um papel mais relevante.

Além disso, o presente estudo também identifica em cada uma destas dimensões as práticas mais valorizadas na perspetiva dos entrevistados, o que permite às entidades empregadoras direcionar os seus investimentos. Ao ter uma visão do que é mais procurado pelas novas gerações, as empresas conseguem adaptar-se ao que os jovens candidatos procuram num futuro empregador e aumentar a eficácia do seu *Employer Branding* através de uma proposição de valor do empregado que esteja alinhada com as crenças e valores dos candidatos. Neste sentido, o presente estudo traz contribuições tanto para a literatura de RSC e *Employer Branding*, como também para a literatura de recrutamento.

3.2. Procedimento de Recolha de Dados

Para a realização deste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa, por meio de entrevistas, uma vez que esta opção metodológica é pertinente no sentido de poder detalhar os aspetos do objetivo e questão em estudo e aprofundar a mesma. A opção recaiu sobre entrevistas semiestruturadas em profundidade, uma vez que permite que se realizem questões adicionais que se revelem pertinentes no decurso da entrevista e para a compreensão de determinadas respostas não tão percetíveis.

Tendo em consideração o tipo de estudo em análise, recorreu-se a uma amostra não-probabilística e de conveniência, por ser um método prático pela utilização de indivíduos que se encontram disponíveis e que são facilmente acessíveis (Fortin, 2009). Este tipo de amostragem não é representativo da população e neste caso o investigador utiliza o seu julgamento para selecionar casos que considera que sejam melhores para dar resposta aos objetivos estabelecidos e questões de investigação (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). A amostra definida foi com base em indivíduos que se encontram a frequentar o mestrado nas áreas socioeconómicas e com idades até aos 30 anos, uma vez que, de acordo com o estudo da World Economic Forum Global Shapers (2017), constatou-se que as alterações climáticas constituem a maior preocupação para indivíduos com idades abaixo dos 30 anos (48,8%), seguida dos conflitos e guerras (38,9%) e desigualdade (30,8%). Neste sentido, esta faixa etária reflete uma maior sensibilização quanto às questões sociais e ambientais, em particular as alterações climáticas, portanto pretende-se perceber se estas preocupações se vão refletir nas suas escolhas de emprego ou, pelo menos, ter estas dimensões em consideração. Além disso, a utilização de uma amostra composta por estudantes de mestrado foi utilizada por outros autores para analisar as intenções de escolha de emprego e as perceções de RSC, pelo que parece ser uma estratégia eficaz para este tipo de estudo (por exemplo, Story et al. 2016).

Foram, portanto, realizadas 8 entrevistas a estudantes de Mestrado das áreas socioeconómicas, uma vez que para efeitos de comparabilidade de resultados se torna mais acessível dado o *background* académico dos mesmos ser semelhante. Ainda que o número de participantes seja reduzido e limite generalizações dos resultados (Fortin, 2009), não é incomum para este tipo de estudos qualitativos trabalhar com um menor número de participantes. De salientar que a identidade dos mesmos foi preservada nas transcrições, de forma a garantir a confidencialidade.

As entrevistas foram realizadas a indivíduos da rede de contactos pessoal da investigadora e efetuaram-se à distância, tendo as mesmas sido gravadas para posterior transcrição. A duração das mesmas foi em média de cerca de 1h30.

O guião desenvolvido abordou inicialmente as temáticas de employer branding, posteriormente RSC, detalhando cada dimensão e fazendo interligação entre as várias temáticas. No que concerne a cada dimensão de RSC em específico foram apresentadas um conjunto de práticas. Como práticas de responsabilidade social interna foram apresentadas: horários flexíveis, formação contínua, diversidade e igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho e oferta de Serviços sociais. Como práticas de responsabilidade ambiental foram apresentadas: redução na exploração de recursos, redução das emissões de CO2, gestão de resíduos, investimento em tecnologia verde e diminuição de consumos de energia e água. Relativamente às práticas de responsabilidade social externa foram apresentadas: donativos/angariação de fundos para causas sociais, oferta de espaços de formação, patrocínios a eventos desportivos e culturais e voluntariado na comunidade.

Estas práticas tiveram por base o trabalho de Pfister (2020), o Livro Verde da Comissão Europeia e Relatórios de Sustentabilidade. O guião utilizado encontra-se no Anexo deste trabalho. Os dados recolhidos foram analisados com base na apreciação da investigadora e sempre tendo por base a literatura sobre o tema presente.

Com isto, os dados foram confrontados com a literatura, resultando nos resultados e conclusões do estudo, bem como as limitações e recomendações para estudos futuros.

3.3. Caracterização dos Entrevistados

A amostra dos entrevistados é composta por 4 pessoas do género feminino e 4 pessoas do género masculino. As idades dos mesmos estão compreendidas entre os 22 e 23 anos e todos encontram-se no mestrado nas áreas socioeconómicas. Relativamente aos locais de ensino, 5 dos entrevistados frequentam a Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2 a Universidade de Aveiro e 1 o Instituto Superior de Contabilidade de Aveiro. No que concerne à procura de emprego, 4 destes entrevistados encontram-se ativamente à procura de emprego, sendo que 3 deles não detém qualquer experiência profissional na área. Entrevistar candidatos que se encontrem ativamente à procura de emprego torna-se vantajoso, uma vez que as suas respostas são mais consistentes com as atitudes e comportamentos na realidade. Os restantes 4 entrevistados encontram-se atualmente numa experiência profissional com menos de 1 ano e não colocam de parte a possibilidade de num

futuro próximo estar ativamente à procura de emprego. De forma a ter uma melhor perceção sobre cada entrevistado, encontra-se no seguinte quadro um maior detalhe sobre os mesmos:

Quadro 3 – Dados dos entrevistados

Entrevistados	Idade	Género	Universidade	Experiência Profissional	Ativamente à procura de emprego
1	23	Feminino	FEP	Nenhuma	Sim
2	23	Feminino	FEP	Até 1 ano	Sim
3	23	Feminino	FEP	Até 1 ano	Não
4	23	Masculino	FEP	Até 1 ano	Sim
5	22	Masculino	ISCAA – U.Aveiro	Até 1 ano	Não
6	22	Masculino	U.Aveiro	Até 1 ano	Não
7	22	Masculino	U.Aveiro	Nenhuma	Sim
8	23	Feminino	FEP	Nenhuma	Sim

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as análises realizadas, bem como a discussão dos resultados obtidos com base nas entrevistas realizadas com os participantes. Neste sentido, optou-se por fazer uma divisão por temas para melhor compreensão dos mesmos. Neste sentido, iniciou-se pela *Employer Brand*, de seguida a RSC e suas respetivas dimensões, nomeadamente social, quer interna e externa, e ambiental, visando entender a relevância de cada uma delas nas intenções de escolha de emprego. Por último, coloca-se em evidência a comparação entre notoriedade da marca empregadora com a RSC, por forma a perceber o mais valorizado.

4.1. Employer Brand

Primeiramente, os entrevistados foram questionados acerca do que valorizavam mais num empregador quando estão à procura de emprego, sendo as suas respostas registadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores valorizados num empregador

	Fatores valorizados num empregador
Entrevistado 1	"*Empregador com boa reputação, que esteja numa área de futuro e tenha projetos inovadores*"
Entrevistado 2	"*Valorizo uma empresa que tem presença a nível internacional e também as condições que oferecem, ou seja, se oferecem mais benefícios além do salário.*"
Entrevistado 3	"*Empresa com boa reputação e boa imagem, que se preocupa com os trabalhadores e questões ambientais.*"
Entrevistado 4	"*Valorizo as condições que oferecem, por exemplo flexibilidade de horários. Também a área de atuação e os valores pelos quais se regem.*"
Entrevistado 5	"*Gosto mais de empresas grandes, tipo multinacionais e com boa reputação.*"

Entrevistado 6	*"Imagem que tem socialmente, ou seja, o que as pessoas dizem, se o passa a palavra é bom sobre a empresa e se as pessoas têm uma boa perceção."*
Entrevistado 7	*"Imagem, reputação, salário e a função em si. Ser uma empresa de renome e que tenha atratividade, quer seja a nível salarial quer ao nível de políticas de responsabilidade social."*
Entrevistado 8	*"Valorizo o ambiente e a cultura organizacional, tenho de me identificar com isso. Se existe ambiente informal, se existe flexibilidade de horários, se existe certo tipo de regalias além da questão financeira, como o facto de eu poder trabalhar a partir de casa, eu poder não ter regras de indumentária, ter descontos no ginásio, ter seguro de saúde."*

As respostas obtidas foram diversas, mas duas tendências se conseguem identificar, nomeadamente: empregador com boa imagem e reputação e empregador que oferece boas condições ao nível de benefícios internos. Por benefícios internos foram dados como exemplos pela entrevistada 2 ginásios e espaços para crianças e pelo entrevistado 4 a flexibilidade de horários. Além disso, como empregador ideal também foi dito aquele que se preocupa com os seus trabalhadores e com as questões ambientais e tem projetos inovadores.

De facto, segundo Stuss "o *Employer Branding* das empresas é determinado por fatores tais como: atratividade do setor, reputação da empresa, qualidade dos produtos e serviços, localização, ambiente de trabalho, remuneração, condições económicas, benefícios aos colaboradores, pessoas e cultura, equilíbrio trabalho/vida" (p. 253).

Recentemente, a literatura tem vindo a constatar que as empresas utilizam a RSC como um instrumento mais eficaz para expressar a sua identidade operacional e reforçar o seu desenvolvimento sustentável na comunicação do mercado de trabalho (Özcan, & Elçi, 2020). Neste sentido, a entrevistada 3 vai de encontro a esta tendência mais recente ao associar uma boa marca de empregador a uma marca que tem responsabilidades sociais e ambientais: *"(…) Para mim uma empresa com uma boa reputação e imagem é uma empresa que se interessa pelos trabalhadores, que se preocupa por questões ambientais (…)*" e os entrevistados 2 e 5 a propósito dos benefícios internos mencionados acima estavam implicitamente a referir-se à Responsabilidade Social interna, o que de facto denota que a RSC começa a estar na mente dos entrevistados quando pensam num empregador ideal.

A entrevistada 8, como se pode ver no quadro acima, também insere um ponto importante de análise, nomeadamente a identificação do candidato com o ambiente e cultura organizacional da empresa. Ora, como já visto na literatura o alinhamento Pessoa-Organização é importante no momento de candidatura a um emprego, sendo que os indivíduos tendem a pesar o alinhamento Pessoa-Organização, por forma a perceberem se os seus valores, crenças e características pessoais se encontram estão ajustados com os da empresa a que se pretendem candidatar (Cable & Judge, 1996).

Tendo em vista avaliar o valor que os entrevistados davam de facto à imagem e reconhecimento da marca empregadora, foi apresentado aos entrevistados um cenário hipotético de escolha de emprego, onde tinham uma empresa com uma marca empregadora com maior notoriedade (por outras palavras, mais conhecida) e uma empresa com uma marca empregadora com menor notoriedade (menos conhecida). Perante este cenário constatou-se que de facto a marca empregadora é valorizada pela maioria dos entrevistados quando se está perante ofertas de emprego com condições iguais (7 dos 8 entrevistados). Quando as condições são diferentes, e por condições está-se a referir a salário, posição ou localização, sendo menos apelativas na empresa conhecida, com uma marca empregadora com maior notoriedade, destes 7 entrevistados 4 deles mudam a sua escolha em função do empregador que oferece as melhores condições, demonstrando que a maioria dos entrevistados dá mais importância aos benefícios salariais do que à imagem da marca empregadora.

É possível constatar que apenas três dos entrevistados dão verdadeiramente valor à imagem e reconhecimento da marca empregadora, nomeadamente os entrevistados 1, 7 e 8, uma vez que são os únicos que estão dispostos a aceitar condições menos favoráveis para ter um empregador com uma marca mais reconhecida. Ora, um ponto comum a estes entrevistados é o facto de não deterem experiência profissional, o que indica que a experiência profissional pode influenciar o valor que se atribui a uma marca de empregadora. Outro ponto em comum entre os entrevistados é estarem ativamente à procura de emprego, no entanto este fator não indica ser importante na atribuição de valor à marca empregadora, uma vez que a entrevistada 2, apesar de estar ativamente à procura como já detém experiência profissional tende a ceder aos benefícios salariais em detrimento da imagem e reconhecimento da marca empregadora quando está perante duas ofertas de emprego com condições diferentes. Além disso, esse aspeto é reforçado por um dos entrevistados:

"*Se não tivesse tido esta primeira experiência, eu ia para uma empresa conhecida porque estou a crescer em termos profissionais. Mas a minha visão profissional neste momento já é outra, porque já entrei*

numa outra empresa que não é muito conhecida e depois de aqui estar eu até gosto. Portanto, para mim o que ia ser mais importante já seria se me davam umas condições melhores." (Entrevistada 3)

Por isso, a questão de já deter ou não experiência profissional parece influenciar a atribuição de relevância à marca empregadora, sendo que pode depreender-se que quem não detém experiência profissional tende a dar maior relevância à imagem e reconhecimento da marca empregadora, enquanto que quem já detém experiência profissional tende a valorizar outros aspetos, nomeadamente as condições oferecidas principalmente em termos salariais.

4.2. Responsabilidade Social Corporativa

Relativamente à RSC, alguns estudos sugerem que esta pode ser um importante preditor de escolhas de emprego. Estudos têm demonstrado que os candidatos parecem se sentir mais atraídos (Story et. al, 2016; Lis, 2012; Backhaus et al., 2002; Turban & Greening, 1997) e dispostos a se candidatar a uma oferta de emprego (Alniacik, Alniacik & Genc, 2011) em empresas que consideram ser mais socialmente responsáveis do que em empresas que percebem como menos responsáveis. No entanto, isso não significa que a RSC seja o principal fator das escolhas de emprego. Conforme Lis (2018), existem outras características do trabalho que podem ser mais relevantes para os potenciais candidatos.

Ora, no presente estudo, existe uma concordância entre os entrevistados quanto à importância da RSC nos dias de hoje e relativamente ao papel das empresas em incorporarem estas questões nas suas agendas. Por exemplo:

"*Eu acho isso importante porque ao realizar esse tipo de iniciativas estão a valorizar o colaborador e a valorizar a humanidade. Ou seja, não estão só a cumprir a lei e a sua obrigação enquanto empresa.*" (Entrevistada 2)

"*Acho que neste momento, com a pressão que a sociedade impõe, as empresas têm de corresponder a isso, têm de realmente começar a ter essas práticas de responsabilidade social. Acho que muitas dessas empresas começam a dar mais valor a essas praticas e a terem essa responsabilidade porque para além da sociedade os próprios donos das empresas, os acionistas sabem que têm de ter este novo rumo e esta consciencialização e considero que depois isso se pode refletir nos trabalhadores. E até acho que com o teletrabalho as empresas começaram a se preocupar mais com o bem-estar mental dos colaboradores, pelo menos é a imagem que vou vendo."* (Entrevistado 7)

Além disso, é igualmente referido que as empresas constituem agentes de mudança e, neste sentido têm um papel importante nas ações de responsabilidade social:

"Ao nível externo acho que se a empresa começar a adotar medidas de sustentabilidade ambiental acho que também conseguem motivar os colaboradores a serem mais sustentáveis e de certa forma a empresa consegue ser um agente de mudança e, portanto, tem um papel importante." (Entrevistado 7)

Foi igualmente referido que o papel das empresas depende também dos setores onde estão inseridas, principalmente ao nível ambiental:

"*O papel de uma empresa na comunidade é importante em todos os setores. No ambiente há empresas que podem ter mais impacto que outras (…) ou seja, o que quero dizer é que há empresas que precisam de fazer mais pelo ambiente que outras devido ao seu impacto*." (Entrevistada 1)

Ou seja, consoante o setor ou indústria que as empresas se inserem podem ter mais ou menos pressão social para terem práticas mais verdes, enquanto que relativamente à comunidade existe uma pressão social igual perante todas as empresas, independentemente da indústria.

Apesar de ser reconhecida a importância da responsabilidade social atualmente, os entrevistados quando questionados se recusariam ou teriam menos interesse em se candidatar a uma empresa que não tem em conta práticas de responsabilidade social, a maioria dos entrevistados, à exceção da entrevistada 3, revelam que, tendo poder de escolha, teriam menos interesse em se candidatar, mas não recusariam.

Por exemplo, o entrevistado 4 refere: *"não era um fator muito importante para a minha decisão de aceitar porque se eu sentir que os meus direitos estão a ser cumpridos e por exemplo se for uma oferta que me agrade a nível de experiência, onde eu sinto que possa aprender muito e vou evoluir não só a nível profissional, mas também a nível pessoal isso acaba por não ter assim tanto interesse numa fase inicial."*.

Por outro lado, a entrevistada 3 refere: "*Sim, eu recusaria. Eu procuro uma empresa que tenha essas preocupações, mas isso para mim está encaixado no bom nome porque quando por exemplo procuras por uma empresa conhecida ela normalmente tem associado isso mesmo. Quando vais aos sites deles, eles fazem questão de frisar esses pontos de vista todos relacionados com a responsabilidade social."*

Ora, o poder de escolha é um aspeto importante para a consideração da Responsabilidade Social Corporativa, sendo que Albinger e Freeman (2000) demonstraram que o impacto da RSC na atratividade organizacional depende do grau de escolha de emprego

que os potenciais candidatos têm, sendo mais forte quando os indivíduos têm maior poder de escolha de emprego.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados acerca da veracidade das ações ou campanhas de Responsabilidade Social. Neste âmbito, algumas das respostas foram:

"Acredito que quando têm este tipo de práticas extra para os seus colaboradores não seja marketing (…) Até porque estas práticas aos colaboradores passa para o exterior através dos colaboradores quando estes contam às pessoas de fora (…) Eu acredito que no fundo querem ajudar as pessoas e ambiente, mas há sempre ali qualquer coisa por trás porque o objetivo final de uma empresa é sempre o lucro. Ou seja, tudo o que seja para os colaboradores não acho que seja marketing e tudo que seja externo já acho que é marketing." (Entrevistado 5)

"*Há os dois tipos. Muitas vezes o que funciona muito bem é a experiência de colaboradores, ou seja, tentares procurar alguém que já tenha lá estado, que sabe de facto o que se passa lá dentro. Depois tens que ter em consideração que pode existir muito marketing por trás, mas tu também vês o que a empresa em si faz. Por exemplo, uma política de responsabilidade social dos colaboradores não é marketing porque para conseguirem que os colaboradores façam as coisas como querem têm de os motivar para tal e se houver um equilíbrio "eu ajudo-vos e vocês ajudam-me" é mais fácil que tenham bons resultados enquanto empresa. Já em relação ao ambiente a minha opinião é a mesma. Por exemplo, se a empresa em questão substituiu as suas embalagens de plástico por outro material qualquer mais sustentável, pode ser marketing, mas a empresa por trás teve despesas para o fazer. Se não houvesse pressão social acho que depende de empresa para empresa porque de facto existem empresas que são mesmo focadas em questões sociais e ambientais (…) E, por isso, acho que há empresas que se preocupam mesmo com o assunto. Claro que há outras que também são influenciadas pela pressão social, mas ao fim ao cabo estão todas a fazer o bem, com pressão ou sem pressão social."* (Entrevistado 3)

Neste sentido, foi possível constatar em todas as entrevistas que existe claramente uma tendência para se considerar que as ações direcionadas aos colaboradores são sinceras, uma vez que existe a ideia de que colaboradores valorizados são colaboradores motivados e isso conduz a bons resultados para a empresa. Por outro lado, relativamente às ações direcionadas ao ambiente e comunidade por parte das empresas, estas já suscitaram mais dúvidas em relação ao verdadeiro propósito das mesmas. No entanto, de um modo geral, é reconhecido que independentemente dessas ações serem ou não genuínas, não importaria que fosse só uma questão de marketing porque os empregadores estão a fazer o bem para a sociedade e isso é referido como o mais importante.

De facto, tal como referido anteriormente pelo entrevistado 5, o passa-palavra constitui uma das formas de comunicação da Responsabilidade Social das Empresas, sendo bastante importante para clarificar a veracidade das ações de RSC. Como se pode verificar no modelo de Carlini et al. (2019), o passa-palavra faz parte do modelo de comunicação de RSC. Neste âmbito, as comunicações não controladas (por exemplo passa-palavra) têm um efeito importante e direto nas atitudes e comportamentos das partes interessadas (Grace & O'Cass, 2005), podendo, por vezes, ser vistas como mais confiáveis, pois não são efetuadas ou controladas pelos profissionais de marketing.

Outro fator importante mencionado por um dos entrevistados diz respeito à inconsistência que por vezes pode existir entre a mensagem de RSC veiculada por uma marca empregadora e as ações que verdadeiramente são praticadas:

"*Por exemplo há muitas empresas que divulgam campanhas amigas do ambiente e campanhas de sensibilização do ambiente e se formos a ver a nível interno acabam por não fazer a reciclagem em condições, acabam por não ter todas as medidas que deviam de tomar e então acabamos por ver que são contraditórias, mas isso acaba por não passar cá para fora. Apesar de só internamente os colaboradores terem acesso a essa informação, um dia mais tarde podem acabar por divulgar e isso não é bom para a imagem da empresa.*" (Entrevistada 2)

Ou seja, se as comunicações de RSC forem contrárias ao que a empresa pratica efetivamente, essa desonestidade é vista como negativa. Ora, é necessário que exista uma congruência entre o que é comunicado e o que é realmente praticado pela empresa. Como refere Carlini et al. (2019), a estratégia de CSR inconsistente relatada em comunicações não controladas (passa-palavra) terá uma influência negativa na perceção do candidato acerca do empregador em questão.

4.2.1. Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

A literatura tem vindo a mostrar que a Responsabilidade Social Corporativa não é valorizada de igual forma no seu todo, existindo dimensões mais valorizadas que outras (Duarte et al., 2014). Desta forma, quanto ao papel de escolha de emprego, avaliar individualmente cada uma das dimensões da Responsabilidade Social Corporativa torna-se importante por forma a ter uma perceção real do impacto de cada uma destas dimensões nas escolhas de emprego dos entrevistados. Fazendo, portanto, uma análise detalhada às

dimensões social e ambiental da Responsabilidade das Empresas, tanto na vertente interna como externa, que é o foco deste estudo, foi possível extrair os seguintes resultados.

Relativamente à dimensão social interna, constatou-se que todos os entrevistados valorizam esta dimensão pelo facto de envolver práticas ao nível do local de trabalho e que, portanto, incidem diretamente ou são desenvolvidas em benefício do colaborador.

Por exemplo a entrevistada 2 refere: "*Sim, eu acho importante eles incorporarem esses aspetos, principalmente a parte da formação contínua porque o nosso mundo está em grande evolução constantemente e ficamos desatualizados rapidamente. Tem que haver um constante investimento nos recursos humanos porque mesmo no nosso caso que estamos a entrar no mercado de trabalho, temos toda a formação e temos plena consciência do mundo para que vamos, mas daqui a 5 anos vamos estar constantemente desatualizados se não nos derem formação, se não nos continuarem a incutir com cursos, se não nos continuarem a apoiar, se não continuarem a investir em nós, vamos estar num mundo à parte e depois não servimos.*".

Existe, portanto, uma preocupação ao nível da formação, sendo que esta constitui um dos aspetos da responsabilidade social interna, pelo que o investimento ao nível destas práticas internas além de melhorar o bem-estar dos colaboradores acrescenta-lhes igualmente valor, por meio, por exemplo, da formação contínua.

Também neste âmbito uma das entrevistadas mencionou os contratos psicológicos que se criam entre candidato e empregador:

"Considero isso muito importante. Primeiro eu acho que acima de tudo é honestidade. Se prometem e se cumprem desde início as promessas que fazem eu dou imenso valor. Aqui entra a parte dos contratos psicológicos, mas eu acho que isso é mesmo verdadeiro. E depois é o facto de ter flexibilidade de horários, ter políticas de incentivo à maternidade, poder chegar mais tarde por causa de um problema pessoal, ter seguro de saúde." (entrevistada 8).

Como visto na literatura, existe, portanto, a evidência de um contrato psicológico antecipado criado entre empregador e candidato (Ruchika & Prasad, 2019). Desta forma, é importante que a mensagem que a marca empregadora transparece corresponda a uma previsão realista de como é trabalhar na empresa, por forma a não quebrar o contrato psicológico já estabelecido.

Também é referido um ponto importante de análise, ou seja, que as políticas de responsabilidade social interna além de serem importantes para atrair os candidatos também são importantes para reter os colaboradores:

"*Sim, eu acho que cada vez mais as empresas devem colocar isso nas suas agendas porque nós estamos num mundo em que a competição é cada vez maior, portanto a oferta de cada uma das empresas tem de ser cada vez melhor se quiserem realmente ter os melhores colaboradores têm de ter as melhores ofertas. Mas também para continuarem a ter os seus colaboradores motivados. Ou seja, não é só a parte de atrair, mas também de reter os colaboradores.".* (Entrevistado 4)

Por forma a perceber até que ponto os entrevistados valorizavam estas práticas de responsabilidade social interna, foi-lhes exposto um cenário de escolha de emprego onde foram questionados se estariam dispostos a ter condições menos favoráveis (ao nível de salário, posição, localização) para ter estas práticas de responsabilidade social interna. Perante o mesmo, algumas das respostas foram:

"*Não me importava de ter um salário mais baixo em detrimento de ter uma empresa que me oferecesse horários flexíveis e formação. Se for uma coisa justificável eu acho que vale a pena. Porque no fundo essa diferença de salário está a pagar o nosso bem-estar.*" (Entrevistado 5)

"*Sim, estava disposta. Porque de que me valia eu estar a receber um salário superior se depois eu precisava de ir ao médico ou precisava de uma coisa qualquer e não me deixavam? Claro que não podia ser uma diferença de salário muito elevada, porque primeiro somos pessoas que estamos a começar e além de estarmos a começar a carreira profissional também estamos a começar a nossa vida e, por isso, este início a qualquer pessoa faz diferença. Mas claro que o nosso bem-estar não se compra e isso é bastante importante."* (Entrevistada 3)

No geral todos os entrevistados mostraram-se disponíveis a ter condições menos apelativas para terem essas práticas, desde que as diferenças nas condições não sejam significativas. Por condições entende-se as relacionadas com o salário, posição a que se estão a candidatar e localização. Alguns dos entrevistados dão mais valor ao salário, outros à posição a que se estão a candidatar, mas no geral todos se mostraram dispostos abdicar de algum destes benefícios em prol de práticas de responsabilidade social interna. Já a localização não foi algo que os entrevistados dessem muita relevância como fator de análise. De salientar que os entrevistados que se mostraram mais disponíveis a ter um salário inferior foram os entrevistados 1, 7 e 8, ou seja, aqueles que não detém experiência profissional e para os quais o reconhecimento da marca empregadora é mais importante. A justificação prende-se pelo facto de se encontrarem num momento inicial da vida profissional, pelo que para estes a posição a que se candidatam é mais relevante, pela experiência e aquisição de conhecimentos que a mesma pode trazer.

Do conjunto de práticas de responsabilidade social interna apresentadas, os horários flexíveis e a formação contínua foram as práticas mais mencionadas, podendo considerar-se as mais relevantes do conjunto. A saúde e segurança no trabalho também foi referida como importante.

Relativamente à dimensão ambiental, todos os entrevistados reconheceram a sua importância nos dias de hoje. Por exemplo:

"*Acho muito importante. Seja marketing ou não seja marketing a economia verde e a sustentabilidade são realidades com que nos deparamos e são as novas abordagens e desafios do mercado e se efetivamente pararmos para pensar são questões importantes porque é assim, o ser humano é egoísta por natureza, mas nós não podemos ser só assim, temos de pensar nas gerações futuras."* (Entrevistada 8)

No entanto, no que toca a questões de escolha de emprego os entrevistados foram questionados se estariam dispostos a ter condições menos apelativas, sendo que algumas das respostas foram:

"*Em questões de trabalho, o assunto do ambiente não é relevante para mim. Pessoalmente, enquanto pessoa que estou a procurar emprego não me faz diferença, mas enquanto consumidor importa-me muito mais. Eu pagaria mais se soubesse que a empresa é melhor nestas questões ambientais, mas não consigo receber menos. Enquanto consumidora é importante, enquanto colaboradora não acho tão importante.*" (Entrevistada 1)

"Quando comparo a questão social com a ambiental, eu escolheria aquela que dava um bocadinho mais de atenção à questão social porque sou eu que vou estar lá a trabalhar, mas se as diferenças salariais não fossem muito significativas eu não me importava de ir para essa empresa que tivesse essas questões ambientais porque iria estar a ir de encontro aos meus ideais e àquilo que eu gosto." (Entrevistada 3)

"*Preferia a que tinha as melhores condições do que as preocupações ambientais por uma questão de comodidade. Dou mais importância ao bem que é para mim do que para o bem comum."* (Entrevistado 5)

"Sabe bem veres que estás numa empresa que contribui. No entanto, neste momento não é algo com que me preocupe, mas se fosse uma empresa má para o ambiente aí sim, dizia que era um fator de escolha. Agora uma empresa neutra para mim não tem problema, porque como não afeta diretamente o meu trabalho, pelo que nesta fase inicial não é a minha preocupação a contribuição positiva que a empresa pode dar. Desde que não seja negativa para mim está bem." (Entrevistado 7)

Neste sentido, é visível que no âmbito de escolha de emprego as respostas dividem-se e nem todos os entrevistados se encontram disponíveis a ter condições menos favoráveis.

Mais concretamente, apenas 4 entrevistados (entrevistado 2, 3, 5 e 8) se demonstraram disponíveis a ter condições menos apelativas, desde que não significativas, para ter um empregador com práticas de responsabilidade ambiental. De realçar que destes 4 entrevistados, 3 são do género feminino, o que parece indicar que existe uma maior propensão do género feminino nesta amostra a ter em conta a responsabilidade ambiental nas suas escolhas de emprego.

De um conjunto de práticas ambientais apresentadas, a gestão de resíduos foi de facto a prática mais mencionada pelos entrevistados, podendo considerar-se uma das mais relevantes. Também foram apontadas as reduções de emissão de CO2, o investimento em tecnologia verde e a diminuição de consumos de energia e água.

Já no que diz respeito à dimensão social externa esta também é reconhecida como importante. Por exemplo é referido:

"*Acho importante. Acho tão importante como o ambiente, se não até mais importante. Na minha opinião se calhar até é um bocadinho mais importante porque independentemente da indústria vai sempre afetar pessoas. E no ambiente nem sempre afeta as pessoas. O papel de uma empresa na comunidade é importante em todos os setores (…) empresas grandes, normalmente são um pilar na comunidade que estão à volta. Muitos negócios dependem deles, muitas pessoas dependem deles. A comunidade normalmente sente muito quando a empresa falha (…) Por isso, acho também muito importante reverterem um bocadinho para eles e estarem envolvidos. Eu sinto que a envolvente na comunidade tem vantagens não só para a comunidade em si, mas em especial para a própria empresa (…) E é a economia local, as empresas têm todo o interesse que a comunidade envolvente esteja com ela. Isto é como o ambiente de trabalho, mas em vez de ser a empresa e os colaboradores, é a empresa e uma comunidade.*" (Entrevistado 1)

"*Se as empresas tiverem alguma oportunidade de contribuir para a comunidade acho que o devem fazer. E lá está, acaba por ser uma situação win win. Eles ganham reconhecimento e a comunidade acaba também por também usufruir do contributo deles, portanto acho que devem fazê-lo. Mesmo dentro da própria comunidade as pessoas vão recomendar essa empresa e tornam-se potenciais clientes ou mesmo potenciais candidatos a um futuro emprego.*" (Entrevistado 4)

Neste sentido, é reconhecido por todos os entrevistados o papel importante que a empresa tem na sua comunidade, uma vez que é parte integrante da economia local e, por esse motivo, tem um peso grande na mesma. Por esse motivo, como a entrevistada 1 referia "se a empresa falha a comunidade sente muito". Este aspeto, indiretamente, vai de encontro ao visto na literatura relativamente à adaptação à mudança, pois em caso de reestruturação é

necessário que exista um planeamento que tenha em consideração de todas as partes interessadas, por forma a minimizar os impactos negativos possíveis.

Por outro lado, é igualmente reconhecido que se a empresa ajuda a sua comunidade esta também, de alguma forma, posteriormente beneficiará, por meio de potenciais clientes ou mesmo potenciais candidatos a futuros recrutamentos.

No entanto, quando os entrevistados foram questionados se estariam dispostos a ter condições menos favoráveis para ter estas práticas de responsabilidade na comunidade, apenas 3 entrevistadas (entrevistadas 2, 3 e 8) se demonstraram disponíveis a abdicar de benefícios financeiros, desde que a diferença não fosse significativa, para ter um empregador com estas práticas. Ora, é possível constatar que só o género feminino se mostrou disponível para tal. Aliás, todos os entrevistados do género masculino referem que a responsabilidade social externa não é um fator considerado nas suas escolhas de emprego. Por exemplo:

"*Eu não digo que dê extrema importância a isso, porque não dou. Quando procuro trabalho não vou estar a pensar nisso, mas claro que isso é um bónus e me vai agradar mais a oferta e vou ter a empresa em melhor consideração."* (Entrevistado 4)

"*Acho importante, mas não seria um fator de diferenciação numa escolha de uma empresa. Se indiretamente isso existir sinto-me bem e feliz, mas como não me afeta diretamente se não existir também não me faz diferença. Neste início de carreiras as opções são um poucos egoístas, ou seja, eu penso o que posso tirar daquela empresa para o meu benefício futuro."* (Entrevistado 7)

Neste sentido, estas afirmações parecem reforçar a ideia anteriormente referida de que pode existir uma maior propensão do género feminino a ter em conta a responsabilidade social ao nível externo nas suas escolhas de emprego.

Do conjunto das práticas apresentadas o voluntariado empresarial e os donativos assumem-se como as práticas mais relevantes, tendo sido mencionados por quase todos os entrevistados. A oferta de espaços de formação também foi mencionada como relevante.

Assim, é possível constatar que as práticas de Responsabilidade Social direcionadas aos colaboradores são as mais importantes para as escolhas de emprego. Entre as práticas de Responsabilidade Social direcionadas ao ambiente e comunidade não existe uma diferença acentuada que faça realçar quais as mais priorizadas neste momento.

De facto, a literatura tem demonstrado que não é novidade a dimensão social interna ser a dimensão mais valorizada da RSC e, mais uma vez, este estudo vem reforçar essa conclusão. Por exemplo, Duarte et al. (2014) concluíram que as práticas dirigidas aos

colaboradores são mais valorizadas do que as práticas que beneficiam a comunidade e o ambiente.

Desta forma, as empresas devem, em primeiro lugar, investir em práticas socialmente responsáveis que promovam o bem-estar dos funcionários para aumentar sua capacidade de atrair os candidatos em potencial, principalmente em formação contínua, horários flexíveis e saúde e segurança no trabalho.

Na amostra em questão deste estudo, os resultados permitiram constatar que pode existir uma maior propensão por parte do género feminino a valorizar todas as dimensões da RSC. Leveson e Joiner (2014), no seu estudo que avaliou os valores dos jovens australianos em relação à RSC nas suas escolhas de emprego, concluíram também que o género feminino tinha mais probabilidades de classificar a RSC como importante no processo de escolha de emprego. Desta forma, o género poderá afetar a propensão de considerar a RSC nas escolhas de emprego, principalmente ao nível da Responsabilidade Social externa, em que existe uma diferença mais notória entre géneros.

4.3. *Employer Brand* e Responsabilidade Social Corporativa

Nesta secção tentou-se por meio de cenários hipotéticos de escolha de emprego colocar em evidência a comparação entre empresa com maior notoriedade (por outras palavras, empresa conhecida) vs empresa com menor notoriedade (não conhecida) e com responsabilidade social vs sem responsabilidade social, por forma a poder identificar se as escolhas de emprego iriam incidir na reputação e imagem da marca, mesmo que isso implicasse trabalhar numa empresa com poucas ou nenhumas práticas de responsabilidade social ou, por outro lado, se os entrevistados estariam dispostos a trabalhar numa empresa com menor notoriedade, mas que tivesse práticas de responsabilidade social. Neste sentido, mais uma vez, foi exposto aos participantes um cenário hipotético de escolha de emprego, nas mais diversas dimensões da Responsabilidade Social, por forma também a perceber se estas dimensões teriam alguma influência nas escolhas dos entrevistados.

Posto isto, enquanto uns entrevistados escolhem sempre a empresa mais conhecida em detrimento da empresa com as práticas de responsabilidade social nas diversas dimensões da mesma: "*Eu escolhia a conhecida pelas razões já mencionadas porque considero que me dá mais perspetivas de futuro. Isto porque é o primeiro emprego porque se não fosse o primeiro aí eu sinto que conseguia ajustar as condições e já iria valorizar a responsabilidade social, especialmente ligado à parte da família… Depende da fase da nossa vida.*" (entrevistado 1); "*Empresa conhecida porque é o inicio de carreira, então preferia*

uma empresa com aquele nome mais sonante. Ia tentar ter a experiência numa empresa mais conhecida mesmo que implicasse não ter tao bem-estar, por causa das portas que pode abrir no futuro." (entrevistado 7), outros optam pela empresa não conhecida: "*Escolho a empresa não conhecida porque é a minha experiência agora, ou seja, entrei numa empresa que não é muito conhecida e gosto muito de cá estar (…) tenho a experiência de que uma empresa mais pequena às vezes até tem as mesmas ou melhores condições que as outras e ainda concilio o facto de ter a questão ambiental assegurada*." (entrevistado 3). Outros, ainda, optam pela empresa conhecida, com exceção na dimensão da responsabilidade social externa em que optam pela empresa que tem estas práticas: "*com base nestas informações, acho que me candidataria à empresa menos conhecida porque acho que estas organizações devem ser valorizadas e devem ter o seu reconhecimento. Mesmo que ajudem pouco, dentro das suas possibilidades, a intenção é boa.*" (entrevistado 2) ou então optam pela empresa não conhecida com exceção na dimensão da responsabilidade social externa: "*Eu ia para a empresa conhecida, porque essa questão da comunidade não tem tanto impacto em mim, saber que uma faz e outra não. No momento de decisão o facto de ser conhecida acho que tem mais impacto porque ter o nome dessa empresa no currículo para mim é mais relevante, sinto que me vai beneficiar numa situação futura e pode ser uma garantia."* (entrevistado 5).

Desta forma, apesar de ser possível constatar que as respostas vão variando, foi possível concluir que os mesmos entrevistados que valorizavam realmente a marca empregadora (entrevistado 1, 7, 8) mantêm as suas respostas neste cenário também. Excecionalmente, a entrevistada 8 na dimensão da responsabilidade interna opta pela empresa com preocupações a este nível, uma vez que é algo a que dá realmente muito valor.

A entrevistada 2, por outro lado, revela sensibilidade relativamente à dimensão social externa ao optar por uma empresa com essas características mais sociais em detrimento de uma empresa com maior notoriedade, quando nas outras dimensões da RSC optou pela empresa com maior notoriedade. Por outro lado, os entrevistados 4 e 5, na dimensão da responsabilidade social externa, já optam pela empresa com maior notoriedade, enquanto nas outras dimensões escolhem a empresa com práticas de responsabilidade social.

No entanto, quando os entrevistados que optaram por escolher a empresa com práticas de responsabilidade social foram questionados se manteriam a sua opção caso tivessem condições menos favoráveis, estes, mais uma vez, guiaram as suas escolhas pela oferta com condições salariais mais favoráveis, à exceção da entrevistada 3 que manteve as suas respostas, sendo que neste cenário em específico é de facto a única entrevistada que dá realmente valor à Responsabilidade Social, ao ponto de estar disponível para ter condições salariais menos apelativas em todas as dimensões. Face ao exposto, não é surpreendente que

alguns dos entrevistados guiem as suas escolhas em função das condições salariais, uma vez que, como já visto na literatura, estes jovens são sensíveis às compensações monetárias.

Relativamente ao entrevistado 6 ao longo da entrevista este vai revelando que tende a não dar importância à imagem e reputação da marca empregadora e até prefere uma empresa mais pequena: "*Eu sou uma pessoa que se calhar prefiro uma empresa mais pequena, mas que haja ali um maior contacto, uma maior proximidade até com a comunidade, com os colaboradores do que propriamente uma empresa grande que apesar de fazer muitas campanhas para os colaboradores e comunidade se calhar cria logo ali um maior distanciamento, as pessoas lutam mais por ascender a cargos superiores, quebra-se ali a relação de proximidade com as pessoas para se tornar uma relação estritamente profissional. Eu também estou habituado a um meio mais pequeno e se calhar por isso é que penso assim.*" Desta forma, levanta-se a seguinte questão: será que o meio onde se vive influencia a relevância que damos à imagem da marca empregadora?

Com base no exposto, no capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões da investigação, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

5. Conclusões

A globalização da sociedade e do mercado tiveram um grande impacto nos valores das gerações mais jovens, colocando a Responsabilidade Social Corporativa numa posição de destaque. Neste sentido, este estudo pretendeu avaliar se a Responsabilidade Social Corporativa, na sua dimensão social e ambiental, é relevante enquanto elemento integrante da marca empregadora e, de entre essas dimensões, quais são as práticas mais valorizadas na perspetiva dos indivíduos que irão entrar num futuro próximo no mercado de trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo empírico, de natureza qualitativa, que incluiu oito entrevistas a estudantes que se encontravam a frequentar o segundo ano do mestrado nas áreas socioeconómicas.

O estudo realizado permitiu perceber que praticamente todos os entrevistados valorizam uma empresa com uma marca empregadora com notoriedade, uma vez que a ideia geral é que essa marca vai funcionar como referência e valorizar em processos de recrutamento futuros. Foi também possível perceber que numa marca empregadora o que é mais valorizado na perspetiva dos entrevistados é a imagem e reputação e as condições oferecidas ao nível da responsabilidade social interna.

Adicionalmente, foi possível concluir que deter ou não experiência profissional parece influenciar a atribuição de relevância à marca empregadora, sendo que pode depreender-se que quem não detém experiência profissional tende a dar maior relevância à imagem e reconhecimento da marca empregadora, enquanto que quem já detém experiência profissional tende a valorizar outros aspetos, nomeadamente as condições oferecidas principalmente em termos salariais. Por outro lado, o estar ativamente à procura de emprego não aparenta ter influência na atribuição de valor à marca empregadora.

No que diz respeito à Responsabilidade Social Corporativa foi possível perceber que é algo valorizado pelos entrevistados e numa situação de poder de escolha de ofertas de emprego é algo que pesa na decisão, no entanto por si só não é um fator que influencie a decisão da maior parte dos entrevistados. Além disso, é reconhecido que ao nível externo as empresas assumem papéis diferentes mediante o setor ou indústria onde atuam, sendo que existe uma maior pressão social para que empresas que se encontram nestes setores ou indústrias tenham mais políticas ao nível ambiental.

No que concerne às várias dimensões da Responsabilidade, foi possível concluir que a responsabilidade social interna, em comparação com a dimensão ambiental e social externa, é aquela que continua a ser mais valorizada na perspetiva dos jovens pelo facto de ser aquela

que afeta diretamente a vida pessoal e profissional dos mesmos. Esta conclusão vem, mais uma vez, reforçar o que tem vindo a ser reportado na literatura relativamente a esta temática. Neste âmbito, conclui-se que a formação contínua, os horários flexíveis e a saúde e segurança no trabalho são de facto as práticas mais valorizadas pelos jovens, pelo que devem ser aquelas que as empresas devem investir primeiramente.

Relativamente à dimensão ambiental foi possível constatar que esta é reconhecida pelos entrevistados como importante, mas continua a não ser muito valorizada no âmbito de escolhas de emprego. Ora, dado os problemas existentes ao nível das alterações climáticas, bem como os movimentos de consciencialização existentes, este resultado acaba por não refletir a ideia de que os valores ao nível do ambiente estão a mudar. Este resultado suscita, aliás, a reflexão que, apesar de cada vez mais haver uma maior consciência ambiental, esta ainda não é incorporada ao nível das escolhas pessoais de emprego. Neste âmbito, a entrevistada 1 refere que enquanto consumidora dá valor às questões ambientais e até está disposta a pagar mais pelo produto sustentável, mas enquanto candidata à procura de emprego esse aspeto não lhe é de todo relevante, nem estaria sequer disposta a ter um salário inferior para ter um empregador com uma pegada mais ecológica. Existe, portanto, uma clara diferença entre reconhecer a importância do ambiente e efetivamente ter em conta esse aspeto nas decisões pessoais de emprego, sendo que no âmbito deste estudo se constatou esta dualidade. Por isso, e conforme argumentado por Smith, Wokutch, Harrington & Dennis (2004), a estratégia de diferenciar crenças ou valores e intenções (ou seja, vontade de se candidatar a um emprego na empresa) diminui a probabilidade de fazer associações imprecisas devido à lacuna existente entre as crenças e intenções dos indivíduos. No entanto, uma empresa que pretenda fazer esforços no sentido de ter uma pegada mais ecológica deve direcionar os seus investimentos para gestão de resíduos, reduções de emissão de CO2, investimento em tecnologia verde e a diminuição de consumos de energia e água.

Relativamente à dimensão social externa (comunidade), esta à semelhança da dimensão ambiental, também não é muito valorizada pela maior parte dos entrevistados quando se está perante condições menos favoráveis. Mais uma vez, impõe-se a questão de saber diferenciar entre reconhecer a importância e incorporar nas decisões pessoais de emprego, sendo que não existe uma relação direta entre estas duas variáveis, como se pode constatar no âmbito deste estudo. Todavia, uma empresa que optar por direcionar os seus investimentos para esta dimensão deve privilegiar práticas como voluntariado empresarial, angariação de fundos/donativos e a oferta de espaços de formação.

Outro aspeto que se conseguiu observar diz respeito ao facto de que, na sua grande maioria, os jovens continuarem a guiar as suas escolhas de emprego pelos benefícios, principalmente ao nível do salário. No entanto, este aspeto é mais visível no âmbito da responsabilidade social externa e ambiental, que é onde de facto a maioria dos entrevistados revelou não estar disposto a abdicar de melhores condições salariais. Na responsabilidade social interna os entrevistados estão dispostos a abdicar, mas sempre com a consciência de que não podem ser diferenças significativas. Todavia, o salário não se assume como o fator mais relevante para os indivíduos que procuram o primeiro emprego. Estes indivíduos dão muito mais valor à posição a que se candidatam devido à experiência que pode advir de uma melhor posição.

Neste sentido, apesar dos entrevistados reconhecerem a importância que todos os empregadores atribuem colocando a responsabilidade social na ordem do dia, no geral não estão dispostos a sacrificar o seu bem-estar pessoal em prol do bem-estar comum. Desta forma, relativamente à ideia que se tem difundido na literatura de que cada vez mais os jovens têm preocupações ao nível da responsabilidade social das empresas, o presente estudo sugere que, apesar dos jovens reconhecerem a importância da responsabilidade social, este aspeto, por si só, ainda não é atualmente preponderante como fator importante na escolha de um empregador. Ou seja, a RSC, quando é tida em mente como fator de escolha, está sempre condicionada por outros fatores, especialmente o salário e a posição. Esta aparente contradição pode estar relacionada com a lacuna existente entre as crenças e as intenções, tal como já referido, aspeto que este estudo procurou analisar através de cenários de escolha de emprego hipotéticos avaliando a intenção de candidatura a ofertas de emprego com determinadas características. Também a natureza sociocultural da amostra de entrevistados influencia as suas preferências, daí poderem existir diferenças entre os valores dos indivíduos dos diversos países, devido à sua herança cultural.

Como limitação prende-se o facto da amostra utilizada ser reduzida, não sendo possível existir uma generalização destas conclusões. Neste sentido, sugere-se que estudos futuros explorem estas questões com um grupo mais alargado de participantes. Além disso, tal como mencionado anteriormente, levantou-se a seguinte questão: será que o meio onde se vive influencia a relevância que damos à imagem da marca empregadora? Neste sentido, uma sugestão para estudos futuros poderá ser explorar esta temática, como forma de tentar perceber se poderá existir alguma relação entre estes dois aspetos.

Referências Bibliográficas

Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal, 16*(2), 105-123.

Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, *28*(3), 243-253.

Alniacik, U., Alniacik, E., & Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate social responsibility and environmental management*, *18*(4), 234-245.

Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 238-247.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185-206.

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training, 51*(7/8), 387-395.

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

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501-517.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, *15*(3), 273-285.

Bowen, H. (1953), Social responsibility of the businessman, New York: Harper & Row.

Branco, M. C. & Rodrigues, L.L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of Bussiness Ethics, 83*, 685–701.

Cable D. M. & Judge T. A. (1996), Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(3), 294–311.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, *4*(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34*(4), 39-48.

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In The Oxford handbook of corporate social responsibility (pp 19-46). Oxford University Press.

Carroll A. B. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Social Performance (CSP). In The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society (pp 746-754). SAGE Publications, Inc.

Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, *35*(1-2), 182-205.

COM (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf, Acedido em 21 de Dezembro de 2020

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, *36*(4), 349-369.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, *42*(5/6), 667-681.

Davis, K. (1960), Can business afford to ignore corporate social responsibilities?, *California Management Review*, *2*(3), 70-76.

Dummett, K. (2006). Drivers for corporate environmental responsibility (CER). *Environment, Development and Sustainability*, *8*(3), 375-389.

Duarte, A. P., Mouro, C., & das Neves, J. G. (2010). Corporate social responsibility: mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 8*(2), 101-122.

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

Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management, 20*, 355–373.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação.* Loures: Lusodidacta.

Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, Sept 13th.

Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, *17*(2), 239-256.

Gilliver, S. (2009). Badenoch & Clark guide. *Employer Branding Essentials*, *4*(3), 35-50.

Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological micro-foundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(2), 225–246.

Grace, Debra & O'Cass, Aron. (2005). Examining the effects of service brand communications on brand evaluation. *Journal of Product and Brand Management,14*, 106-116.

GRI (2021). *Global Reporting Institute.* Disponível em https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/. Acedido em 13 de setembro de 2021

GRI & ISO (2014). *GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction.* Disponível em https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf

Haugh, H. M. & Talwar, A. (2010), How do corporations embed sustainability across the organization?, *Academy of Management Learning & Education*, *9*(3), 384-396.

ISO/FDIS 26000:2010. *Diretrizes sobre responsabilidade social*. Disponível em https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/responsabilidade-socioambiental/download/legislacao/ISO_26000.pdf

ISO 26000 (2010). *ISO 26000 Social responsibility*. Genebra: International Organization for Standardization.

Instituto Ethos (2013). *Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis: correlação com outras iniciativas*. Disponível em https://www.ethos.org.br/?post_type=conteudo&p=8680

Kasilingam, R., & Rajeswari, B. (2015). A study on strategic dimension of employer branding in hr practices. *Journal of Marketing & Communication*, *11*(1), 31-47.

Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *24*(5), 449-463.

Latkovikj, M. & Popovska, M. (2016). Work values and Preferences of the New Workforce: HRM Implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advanced Management Science 4*(4), 312-319.

Leveson, L., & Joiner, T. A. (2014). Exploring corporate social responsibility values of millennial job-seeking students. *Education+ Training*, *56*(1), 21-34.

Lis, B. (2012), The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer, *Management Revue, 23*(3), 279-295.

Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, *43*(3), 106-114.

Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology, 26*(2), 175-181.

Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - A tool for talent management. *Global Management Review*, *4*(2), 43-48.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *5*(2), 289-306.

Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2007). Growing the employee brand at ASI. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *14*(1), 77-85.

Mishra, S., & Modi, S. B. (2013). Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk. *Journal of Business Ethics*, *117*(2), 431-448.

Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?. *Journal of Business Ethics*, *95*(4), 571-601.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, *16*(3), 160-175.

Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(7), 1195-1210.

Oliveira, M., Ferreira, M. R. & Lima, V. (2015). Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. *Revista Brasileira de Administração Científica, 6*(2), 162-172.

Özcan, Fatih & Elçi, Meral. (2020). Employees' perception of csr affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *SAGE Open*, 1-13.

Pfister, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational attraction: a systematic literature review. *American Journal of Management*, *20*(2), 96-111.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, *35*(3), 718–804.

Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*, *20*(1), 194-213.

Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow, England: Prentice Hall.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 503-530.

Sethi, S. P., Martell, T. F. & Demir, M. (2017). Enhancing the role and effectiveness of corporate social responsibility (csr) reports: the missing element of content verification and integrity assurance. *Journal of Business Ethics, 144*, 59–82.

Silva, P. M., Castro, A. B., Rocha, H. K., El-Aouar, W. A. & Júnior, S. L. (2020). Responsabilidade ambiental corporativa: um panorama das publicações internacionais para a identificação de temáticas emergentes. *Gestão & Regionalidade*, *36*(109), 176-194.

Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management, 22*(7), 473-483.

Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity?. *Business & Society*, *43*(1), 69-96.

Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal, 12*(3), 484-505.

Stuss, M. M. (2018). Corporate social responsibility as an employer branding tool: the study results of selected companies listed on GPW. *International Journal of Contemporary Management*, *17*(1), 249-267.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, *40*(3), 658-672.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.

Verčič, A. T., & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, *44*(4), 444-452.

Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer branding: The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management*, *13*(1), 42-56.

World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission). 1987. *Our Common Future*, Oxford, Oxford Paperbacks

World Economic Forum. *Global Shapers Community Annual Report 2018-2019*. Disponível em https://www.weforum.org/agenda/2018/01/this-is-what-millennials-want-in-2018/. Acedido em 30 de dezembro 2020

Anexos

1. Guião

1) Que idade tens?

2) Estás à procura de emprego ou tencionas num futuro próximo estar no mercado de trabalho?

3) Tens experiência profissional?

4) Quando andas à procura de emprego, o que mais valorizas num empregador?

5) Imagina que vês dois anúncios de emprego.

Em ambos os anúncios as condições oferecidas (salário, posição a que te estás a candidatar, localização) são muito semelhantes, mas num caso o anúncio é de uma empresa que não é conhecida e o outro é de uma empresa muito conhecida, isso faz alguma diferença para ti na escolha? Qual escolherias e porquê?

6) Imagina novamente que tens 2 anúncios de emprego.

Um dos anúncios oferece melhores condições na generalidade, mas não é uma empresa conhecida. O outro anúncio já não oferece condições tão apelativas, mas é uma empresa bastante conhecida. Qual deles escolherias e porquê?

7) Sabes que há empresas que se limitam a oferecer aos colaboradores e à sociedade em geral apenas aquilo que a lei exige, mas também há empresas que oferecem condições que vão além das exigências por lei. Por exemplo, ao nível do colaborador, por lei um colaborador tem direito a 4 meses de licença de maternidade, mas a empresa pode por sua iniciativa oferecer um período mais alargado. Ou então por lei a baixa médica é paga entre 55-70% mas a empresa pode ter a iniciativa de pagar 100%. Isso é importante para ti? Em que medida?

8) Recusarias uma oferta de emprego de uma empresa que saibas que não tem este tipo de preocupações na generalidade?

9) Consideras que as empresas investem neste tipo de questões para com os seus colaboradores e sociedade por uma questão de marketing/para parecer bem ou porque realmente se importam?

10) Na tua opinião, qual é a importância que dás às práticas de uma empresa direcionadas aos seus colaboradores no local de trabalho, ou seja, à responsabilidade social da empresa para com os seus colaboradores? Consideras importante as empresas incorporarem estas questões nas suas agendas? Com isto, estou a referir-me a horários flexíveis, serviços sociais como seguro de saúde e creches, formação contínua.

11) De entre estas práticas, quais são as que mais valorizas? E porquê?

- Horários flexíveis

- Formação Contínua

- Diversidade e igualdade de oportunidades

- Saúde e Segurança no trabalho

- Oferta de Serviços sociais, como seguro de saúde, creches e ginásios

12) Imagina que tens 2 anúncios de duas empresas semelhantes em termos de ser conhecida e condições semelhantes.

Num deles tens o caso de uma empresa em que não tens conhecimento de que tenha práticas que vão além da lei direcionadas aos colaboradores. Por outro lado, tens outro anúncio com uma empresa que tem reputação de ter um cuidado adicional com os seus colaboradores.

Isso é importante para ti? Que empresa escolherias para te candidatar?

Escolherias na mesma essa empresa, mesmo que eventualmente o salário não pudesse ser tão alto ou no geral as condições oferecidas não fossem tão apelativas (no sentido de salário, localização da empresa, posição oferecida)? E porquê?

13) Imagina novamente que tens 2 anúncios de emprego, mas agora estás perante uma empresa conhecida e uma empresa que não é tão conhecida e com condições semelhantes.

Portanto, um dos anúncios é de uma empresa conhecida, mas não tens conhecimento que tenham práticas adicionais "amigas" dos colaboradores. O outro anúncio é de uma empresa

que não é tão conhecida, mas que se esforça por ter este tipo de práticas "amigas" dos colaboradores.

Que empresa escolherias te candidatar?

Escolherias na mesma essa empresa, mesmo que eventualmente o salário não pudesse ser tão alto ou no geral as condições oferecidas não fossem tão apelativas (no sentido de salário, localização da empresa, posição oferecida)? E porquê?

14) Na tua opinião, qual a importância do papel de uma empresa nas questões ambientais? Consideras importante as empresas incorporarem estas questões nas suas agendas?

15) De entre estas práticas, quais são as que mais valorizas? E porquê?

- Redução na exploração de recursos

- Redução das emissões de CO2

- Gestão de Resíduos

- Investimento em tecnologia verde

- Diminuição de consumos de energia e água

16) Imagina que tens 2 anúncios de duas empresas semelhantes em termos de ser conhecida (reputação) e condições semelhantes.

Num deles tens o caso de uma empresa que não tens conhecimento de práticas relacionadas com as questões ambientais. Por outro lado, tens outro anúncio com uma empresa que tem reputação de ser muito preocupada com questões ambientais. Isto é importante para ti? Que empresas escolherias para te candidatar e porquê?

Continuarias a escolher essa empresa, mesmo que eventualmente o salário dessa empresa não pudesse ser tão alto ou no geral as condições oferecidas não fossem tão apelativas (no sentido de salário, localização da empresa, posição oferecida)? E porquê?

17) Imagina novamente que tens os 2 anúncios de emprego, mas com uma empresa que é conhecida e outra que não é tão conhecida e com condições semelhantes.

Portanto, um deles é de uma empresa conhecida, mas que não tens conhecimento que tenha preocupações relacionadas com as questões ambientais.

No outro anúncio tens uma empresa que não é tão conhecida, mas já ouviste dizer que se esforça por reduzir a sua pegada ecológica com o investimento em tecnologia verde. Isto para ti é importante? Que empresa escolherias para te candidatar e porquê?

No caso de escolher o segundo anúncio:

Continuarias a escolher essa empresa, mesmo que eventualmente o salário dessa empresa não pudesse ser tão alto ou no geral as condições oferecidas não fossem tão apelativas (no sentido de salário, localização da empresa, posição oferecida)? E porquê?

18) Na tua opinião, qual a importância do papel de uma empresa na comunidade? Consideras importante as empresas incorporarem estas questões nas suas agendas?

19) De entre estas práticas, quais são as que mais valorizas? E porquê?

- Donativos ações de caridade/Angariação de fundos para causas sociais

- Oferta de espaços de formação

- Patrocínios a Eventos desportivos e culturais

- Voluntariado na comunidade

20) Imagina que tens 2 anúncios de duas empresas semelhantes em termos de ser conhecidas e condições semelhantes. Num deles tens o caso de uma empresa que não tens conhecimento de práticas relacionadas com a comunidade. Por outro lado, tens outro anúncio com uma empresa que tem reputação de ter um papel ativo na sua comunidade.

Isso para ti é importante? Que empresa escolherias para te candidatar?

No caso de escolher o segundo anúncio: escolherias na mesma essa empresa, mesmo que eventualmente o salário não pudesse ser tão alto ou no geral as condições oferecidas não fossem tão apelativas (salário, localização da empresa, posição oferecida)? E porquê?

21) Imagina novamente que tens 2 anúncios de emprego, mas agora com uma empresa conhecida e outra que não é tão conhecida e condições oferecidas semelhantes.

Num dos anúncios tens uma empresa conhecida que não tens conhecimento que tenha preocupações com a comunidade. No outro tens uma empresa que não é tão conhecida, mas que se esforça por investir nestas questões sociais.

Que empresa escolherias para te candidatar? Porquê?

Escolherias na mesma essa empresa, mesmo que eventualmente o salário não pudesse ser tão alto ou no geral as condições oferecidas não fossem tão apelativas (salário, localização da empresa, posição oferecida)? E porquê?