

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA, IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E ATRATIVIDADE
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE
INTERRELAÇÕES**

Carolina Leite dos Santos Louro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
**(Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do
Trabalho e da Organizações)**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA, IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E ATRATIVIDADE
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE
INTERRELAÇÕES**

Carolina Leite dos Santos Louro

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do
Trabalho e das Organizações)**

2020

Agradecimentos

À minha família por todo o amor, motivação, conforto e oportunidades que me proporcionaram ao longo destes anos.

Aos meus amigos pelo companheirismo, afeto e amizade durante esta jornada.

Ao Professor Manuel Rafael por toda a disponibilidade, paciência e apoio demonstrado.

Índice Geral

Resumo	6
<i>Abstract</i>	6
I. Introdução	7
1. Responsabilidade Social	8
2. Identificação Organizacional	11
3. Atratividade Organizacional	12
4. Relação entre variáveis	15
4.1. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional.....	15
4.2. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Atratividade Organizacional.....	16
4.3. Relação entre Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional.....	17
4.4. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa, Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional	17
II. Método	18
1. Participantes	18
2. Procedimento	19
3. Instrumentos.....	20
3.1. Escala de Responsabilidade Social Corporativa	20
3.1.1. Tradução e adaptação da escala de Turker (2009) no contexto nacional.....	20
3.2. Escala de Identificação Organizacional	21
3.2.1. Tradução e adaptação da escala de Mael e Ashford (1992) no contexto nacional.....	21
3.3. Escala de Atratividade Organizacional	21
3.3.1. Tradução e adaptação da escala de Berthon (2005) no contexto nacional.....	22
III. Resultados	23
IV. Discussão	26
Referências Bibliográficas	30

Índice de Quadros

Quadro 1 - Medidas de tendência central, dispersão e consistência interna.....	23
Quadro 2 – Teste de Normalidade Kolmogrov-Smirnoff.....	24
Quadro 3 – Correlações de Spearman	25

Resumo

A presente investigação tem como principal objetivo estudar a relação entre Responsabilidade Social Corporativa, Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional, bem como verificar se a Atratividade Organizacional tem um efeito de mediação na relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identificação Organizacional. Para a recolha de dados, foram aplicados três instrumentos de medida (Escala de Responsabilidade Social Corporativa, de Identificação Organizacional e de Atratividade Organizacional) a uma amostra de 67 indivíduos de organizações de diversos setores de atividade. Os resultados revelam apenas uma relação significativa entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional, não se verificam as restantes hipóteses. Por fim, os resultados são discutidos, as limitações e implicações apresentadas, tal como as recomendações para futuras investigações.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Identificação Organizacional, Atratividade Organizacional, Employer Branding

Abstract

The present investigation aims to study the relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Identification and Organizational Attractiveness, as well as verify whether Organizational Attractiveness plays a mediating role in the relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Identification. For data collection purposes, three measure instruments (Corporate Social Responsibility, Organizational Identification and Organizational Attractiveness Scales) were applied to a sample of 67 individuals from organizations of various sectors of activity. The results revealed solely a significant relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Identification, the remaining hypotheses are not corroborated. Lastly, the results are discussed, the limitations and implications presented, as were the recommendations for future investigations.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Organizational Identification, Organizational Attractiveness, Employer Branding

I. Introdução

As organizações têm vindo a sofrer alterações e enfrentar desafios, numa conjuntura global que se apresenta incerta e em constante evolução. A intensificação da competitividade aumentou a procura por recursos humanos qualificados (Schuler, Jackson & Tarique, 2011). Impulsionados pela crescente relevância do conhecimento como um recurso, trabalhadores qualificados tornaram-se um fator-chave na luta por vantagem competitiva (Ewerlin, 2013), sendo que a atração e retenção de talento representa um dos grandes desafios organizacionais do sec. XXI.

Ao mesmo tempo, as questões ambientais e de sustentabilidade levaram a uma modificação das mentalidades e preocupações na sociedade. Cada vez mais, as pessoas procuram ter um impacto positivo na comunidade, adaptando os seus comportamentos e escolhas. Como consequência da crescente valorização de comportamentos socialmente responsáveis, a tendência dita que cada vez mais organizações comprometem-se com iniciativas ambientais e sociais de diferentes níveis, designada de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Mozes, Josman & Yaniv, 2011).

Apesar do crescente número de organizações que, atualmente, reconhece a necessidade de equilíbrio entre a rentabilidade e o dever moral de agir de forma social e ambientalmente responsável, nem assim o foi. Desde que o conceito foi desenvolvido que existe um debate sobre se as organizações devem focar-se na criação de lucros ou preocuparem-se em construir atividades que vão para além de aspetos económicos (Brunsael, 2009).

No entanto, apesar de todos os esforços das organizações no sentido de alcançar uma reputação e imagem socialmente responsável perante os seus *stakeholders*, ainda existe um certo desperdício de criação de valor adicional ao não criar estratégias que envolvem os colaboradores em oportunidades relacionadas com sustentabilidade (Lacy, Arnott & Lowitt, 2009).

Os colaboradores, por sua vez, procuram progressivamente associar-se a organizações que vão de encontro aos seus valores individuais, o que à luz da Identificação Organizacional (IO), permite que os indivíduos experienciem maiores sentimentos de pertença e envolvimento psicológico na organização (Ashforth & Mael, 1989).

Neste sentido, a fim de garantir os melhores colaboradores, as organizações têm-se esforçado para se posicionarem no mercado de trabalho como empregadores atrativos, utilizando a RSC como uma componente crucial de Atratividade Organizacional (AO).

O presente estudo centra-se, precisamente, na relação entre as variáveis Responsabilidade Social Corporativa, Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional e mais especificamente, pretende analisar se a Atratividade Organizacional atua como uma variável mediadora entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional. Apesar de existirem estudos empíricos que associam positivamente a RSC e IO (Akdogan, Arslan & Demirtas, 2016; De Roeck, El Akmeri & Swaen, 2016; Glavas & Godwin, 2013) e RSC e AO (Backhaus, Stone & Heiner, 2002; Duarte, Gomes & das Neves, 2014; Lis, 2012), não foi encontrada literatura que investigue diretamente as três variáveis, principalmente numa amostra de atuais trabalhadores.

Relativamente à estrutura do estudo, esta divide-se em quatro secções, começando com a Introdução, na qual é apresentada uma revisão de literatura sobre as variáveis em estudo e as possíveis relações entre estas. Segue-se a segunda secção, o Método, onde é detalhada a amostra, o procedimento e instrumentos utilizados durante a recolha de dados. Nos Resultados, são apresentados e analisados os resultados obtidos da análise estatística efetuada e, por fim, a Discussão é dedicada às conclusões gerais, limitações, implicações teóricas e práticas, tal como sugestões para investigações futuras.

1. Responsabilidade Social

A definição de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido discutida ao longo de várias décadas. Com o desenvolvimento económico no século XX as organizações começaram a ser vistas como instituições com responsabilidades sociais. Um dos grandes pioneiros a abordar este tema, na ótica do comportamento organizacional, foi Howard Bowen (1953, p.6) que referiu a Responsabilidade Social como “a obrigação dos empresários de seguir certas políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade”. Na década seguinte, William Frederick (1960) também defendeu que RSC implica uma postura pública em relação aos recursos económicos e humanos da sociedade e uma vontade de compreender que estes recursos são usados para fins sociais amplos e não apenas interesses circunscritos de um particular e organizações. Ainda nos anos 60, McGuire (1963) propôs a ideia de Responsabilidade Social como certas responsabilidades que as organizações têm para além de obrigações económicas e legais,

elaborando que devem ter interesse no bem-estar da comunidade, educação e “felicidade” dos seus trabalhadores.

Ao longo do tempo o crescente interesse pelo conceito de RSC fez com que surgissem perspetivas divergentes. Estas perspetivas dividem-se quanto ao papel desempenhado pelas organizações, mais especificamente, se as suas responsabilidades perante a sociedade deviam ir para além da responsabilidade económica. Em 1970, o economista Milton Friedman, defendeu que a única responsabilidade das empresas e dos seus executivos é gerar o máximo de lucros possíveis de acordo com as regras da sociedade, por meios éticos e legais sendo que a Responsabilidade Social é algo que parte de cada indivíduo e não das organizações. Carroll (1983, 1991) definiu RSC a partir de um modelo de quatro componentes: económica, legal, ética e filantrópica ou voluntária. A responsabilidade económica sugere que a sociedade espera que as empresas produzam bens e serviços e os vendam com uma margem de lucro, de acordo com sistema económico capitalista atual. Já a componente legal, remete para a segunda expectativa da sociedade perante as empresas, ou seja, é esperado que estas gerem lucros dentro dos requisitos legais e as restantes responsabilidades representam os comportamentos e práticas que vão para além daquilo que é exigido por lei.

Porém, vários autores como Davis (1973), McWilliams e Siegel (2001), Tucker (2009) vão mais longe ao rejeitaram inteiramente esta componente económica como parte integrante do conceito de RSC, que é considerado como algo que favorece o bem social, indo para além dos interesses económicos e legais . No âmbito desta investigação esta é a definição de Responsabilidade Social Corporativa adotada.

Também, em 2011, a Comissão Europeia reformulou a sua definição de RSC como “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”. Assim, para além de respeitar a lei, as empresas devem adotar processos que permitam integrar as preocupações de carácter social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e os interesses dos consumidores.

A constante tentativa de operacionalização do termo levou ao aparecimento de diversos enquadramentos teóricos para explicar de que forma as organizações se envolvem em atividades de RSC (Fernando & Lawrence, 2014). Uma das grandes teorias desenvolvidas foi a Teoria dos *Stakeholders*, intrinsecamente ligada com a perspetiva de CRS adotada, que se preocupa precisamente com a relação entre a organização e os seus *stakeholders*. Freeman (1984, p.49) definiu *stakeholder* como “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo

cumprimento dos objetivos da organização”. Tem por base a implementação de práticas e processos que integram as relações e interesses dos acionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos que de alguma forma asseguram o sucesso da organização a longo-prazo (Freeman & McVea, 2001). Estes grupos de stakeholders podem ser divididos em duas grandes categorias: internos e externos. Os stakeholders internos são constituídos pelos acionistas e colaboradores, enquanto os externos são todos os grupos afetados pelas ações da organização, como clientes, fornecedores, comunidades locais e público em geral (Pearce, 1982).

Existe, assim, de acordo com a teoria, a expectativa de que a administração de uma organização atue de forma responsável ao divulgar informação e levar a cabo atividades consideradas importantes para os seus *stakeholders*. Ao divulgar informação referente a atividades de RSC, a organização demonstra aceitar os direitos dos seus *stakeholders* de ter acesso a certos aspetos das operações da organização (Fernando & Lawrence, 2014). Em retorno, a organização pode esperar certos benefícios, tais como melhorar a reputação e relação com os *stakeholders*, atrair investidores e futuros colaboradores, e aumentar a retenção dos atuais colaboradores (Deegan, 2009, citado por Fernando & Lawrence, 2014).

Tal como os stakeholders, a RSC também pode-se dividir em interna e externa. Segundo Turker (2009), RSC interna representa todas as atividades que têm em vista melhorar as condições de trabalho, físicas ou psicológicas, dos *stakeholders* internos de uma organização, tal como oportunidades de carreira, políticas de trabalho/família, desenvolvimento e formação. Já a RSC externa engloba todas as atividades dirigidas à proteção do ambiente, desenvolvimento da comunidade, sustentabilidade e atividades filantrópicas (Turker, 2009).

Waddock e Graves (1997) chegaram à conclusão de que a RSC representa uma vantagem competitiva, pois mesmo quando as organizações implementam medidas de RSC por motivos externos, como evitar má publicidade e melhorar a sua reputação, podem efetivamente alcançar benefícios. Maior desempenho social permite que as organizações tenham mais impacto junto de *stakeholders* externos como clientes, ou internos como trabalhadores, incluindo mulheres e minorias, e ainda permite atrair mais talento e antecipar dificuldades. Assim, as relações dos *stakeholders* passam a ser parte do desempenho social da organização e não apenas uma atividade discricionária.

2. Identificação Organizacional

O estudo da identificação social iniciou-se na vertente da psicologia social no século XX, com o intuito de estudar as relações intergrupais. Em 1979, Tajfel e Turner propõem uma definição de identidade social que consiste em aspetos da autoimagem de um indivíduo, que derivam de categorias sociais que entende pertencer. Agregada a esta definição estão certas premissas abordadas pelos autores. Em primeiro, os indivíduos procuram manter ou aumentar uma identidade social positiva que se mantém com base em comparações favoráveis que podem ser feitas entre o grupo com o qual se identifica e os outros grupos relevantes de comparação. Para a identidade ser positiva, o grupo tem de ser percebido como positivamente distinto ou diferenciado dos demais. Esta conceção deu origem à Teoria da Identidade Social – TIS.

Segundo Turner (1985, citado por Mael & Ashforth, 1992), os indivíduos tendem a classificar-se a eles próprios e aos outros consoante o grupo social a que pertencem, que pode ser definido, por exemplo, pela idade, género ou organização onde trabalham. Esta classificação permite aos indivíduos organizar o meio social e localizar-se a si e aos outros nele. Assim, a identificação social é a perceção de pertença a um grupo, onde o indivíduo acredita ser um membro real ou simbólico do grupo (“Eu sou fã de uma equipa de futebol local”) (Mael & Ashforth, 1992). Sendo a identificação um construto cognitivo, não está necessariamente associado a um estado afetivo ou comportamento específico, o que significa que apesar de certos valores e atitudes estarem associados aos membros de um certo grupo social, a identificação com o mesmo não significa forçosamente aceitação desses valores e atitudes (Ashforth & Mael, 1989). Apesar disto, através da identificação social, o indivíduo está psicologicamente envolvido no destino do grupo, experienciando os seus sucessos e insucessos (Tolman, 1943, citado por Mael & Ashford, 1992).

Em 1992, Mael e Ashford conceberam o conceito de identificação organizacional com base na Teoria da Identidade Social. Caracterizaram-na como uma forma específica de identificação social em que os indivíduos se definem a eles próprios em termos de pertença a uma organização. Dois fatores relevantes podem “guiar” a perceção da organização por parte dos indivíduos: o prestígio e a particularidade. O prestígio tem como base o argumento apresentado anteriormente de que a identificação social interfere na autoestima. Posto isto, os indivíduos identificam-se com organizações de prestígio que lhes possa aumentar a autoestima. A particularidade relaciona-se com a singularidade dos valores e práticas em comparação com outros grupos relevantes (Ashforth & Mael, 1989). De acordo com esta perspetiva, Highhouse,

Thornbury e Little (2007) também apresentaram a influência da audiência como um componente importante, afirmando que as pessoas tendem a identificar-se com organizações como um meio de se expressarem e conquistarem aprovação social.

Já Michael Pratt (1998) sugere que a identificação organizacional ocorre quando um indivíduo integra as suas crenças acerca de uma organização como parte da sua identidade. A identificação pode acontecer por dois processos diferentes: afinidade ou por emulação. Identificação por afinidade acontece quando o indivíduo partilha valores semelhantes com os da organização. Por outro lado, identificação por emulação remete para quando um indivíduo altera o autoconceito para que os valores e crenças sejam mais semelhantes com os da organização. Scott e Lane (2000) simplificam o processo de identificação como algo que acontece quando os indivíduos percebem uma sobreposição entre os atributos organizacionais e os seus atributos individuais.

A identificação do indivíduo com a organização também pode ser derivada da satisfação de necessidades. Os indivíduos procuram identificar-se com grupos sociais, nomeadamente organizações, em busca de sentimentos de segurança, pertença, autoestima ou para satisfazer a necessidade de significado transcendente (Pratt, 1998; Highhouse et al., 2007).

Por fim, quando a identificação organizacional é considerada forte pode-se traduzir em efeitos desejados, como cooperação intraorganizacional ou comportamentos de cidadania organizacional. Por outro lado, se os indivíduos tiverem uma identificação organizacional fraca, pode levar a resultados negativos, como aumento de competição entre membros ou menor esforço em tarefas a longo prazo (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

3. Atratividade Organizacional

Na atualidade, a mudança constante e o rápido desenvolvimento tecnológico representam um desafio para as organizações. No sentido de lhe fazer frente, as organizações dependem da qualidade da força de trabalho preparada para estas complexidades. Posto isto, as organizações sentem a necessidade de se diferenciarem enquanto organização a fim de atrair e reter os melhores talentos no mercado competitivo (Knox & Freeman, 2006; Chhabra & Sharma, 2014). Assim, é importante que as organizações desenvolvam planos adequados e apropriados para atrair os melhores candidatos disponíveis e para reter os atuais colaboradores (Chhabra & Sharma, 2014). Para além disto, o mercado de trabalho sofreu

alterações nas últimas décadas, pois antigamente os colaboradores mudavam de emprego apenas duas ou três vezes durante a carreira, onde tinham mais possibilidade de crescimento dentro da mesma organização. Atualmente, as pessoas trocam mais facilmente de emprego dada a quantidade de oferta e procura no mercado de trabalho, o que representa dificuldades acrescidas para os profissionais de Recursos Humanos no recrutamento de talentos adequados (Pingle & Sharma, 2013).

Berthon, Ewing e Hah (2005, p.156) definiram a atratividade organizacional como os “benefícios previstos por um potencial colaborador ao trabalhar para uma organização específica”. A atratividade organizacional influencia o nível em que um indivíduo procura ativamente uma certa organização para trabalhar com base nas crenças favoráveis que detêm sobre a mesma e, também, o quanto a recomendaria a outras pessoas (Hendricks, 2016), o que indica que a atratividade de uma organização é revelada quando as pessoas ativamente procuram uma oportunidade para participar no processo de seleção de uma organização específica (Reis & Braga, 2016). O conceito pode ser dividido em atratividade organizacional externa e interna, em que a externa se relaciona com os potenciais colaboradores e a interna com o grau de atratividade junto dos atuais colaboradores da organização (Pingle & Sharma, 2013). A nível interno, resulta na mudança dos colaboradores de um contrato de trabalho para um contrato psicológico, que por sua vez, tem efeitos positivos na lealdade, no compromisso, produtividade e cultura da organização (Chhabra & Sharma, 2014).

Na análise de investigações relacionados com a atratividade organizacional, descobriu-se que existem certas diferenças geracionais e de género. A investigação levada a cabo por Esra Almiaçık e Ümit Almiaçık (2012) descobriu que as gerações mais velhas são mais atraídas por empregadores que produzem produtos e serviços inovadores e de qualidade e são mais orientadas para o cliente. Para além disto, a amostra feminina atribuiu mais importância a ganhar experiência enriquecedora e a organizações que têm um papel ativo na sociedade comparativamente com a amostra masculina.

No mesmo âmbito, o estudo geracional de Reis e Braga (2016) mostra que a geração *Baby Boomers* prioriza mais a possibilidade de ter um trabalho inovador, ambiente de trabalho positivo que encoraje a criatividade e novas práticas de trabalho. Já a geração X dá mais importância a oportunidades de desenvolvimento e a um pacote salarial atrativo, mas também a trabalhar num ambiente estimulante e criativo e a boas relações no trabalho. Por

fim, a geração Y é atraída por organizações que ofereça um pacote de benefícios relevantes, tal como oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho positivo.

Num estudo comparativo entre estudantes universitários e trabalhadores de vários setores de Tamoniene (2015) os resultados foram idênticos. Os trabalhadores consideram a possibilidade de desenvolvimento o atributo organizacional mais atrativo, enquanto os estudantes consideram os atributos sociais, económicos e de desenvolvimento igualmente atrativos. Conclui, assim, que é importante para as organizações trabalhar em estratégias de recrutamento, mas também atribuir condições de trabalho adequadas aos atuais colaboradores no sentido em que estes são centrais na criação de uma imagem organizacional atrativa.

No seguimento surge o conceito de *Employer Branding*, como uma tentativa de aplicar técnicas e conceitos de marketing à área de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004). A brand (marca) é visto como um nome, termo, *design*, símbolo ou demais atributo que identifica o produto ou serviço de um vendedor como distinto daqueles de outros vendedores (Wood, 2000).

O termo *employer branding*, como marca do empregador, foi inicialmente introduzido por Ambler e Barrow (1996) como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que a organização proporciona aos seus colaboradores com o objetivo de aumentar a lealdade e os resultados. Os benefícios funcionais referem-se às oportunidades de aprendizagem ou progressão de carreira existentes na organização, os económicos referem-se aos pacotes de remuneração disponíveis para os colaboradores, e os benefícios psicológicos incluem os sentimentos de pertença e reconhecimento dentro da organização (Kimpakor & Dimmitt, 2007 citado em Tamoniene, 2015). Para Backhaus e Tikoo (2004), *employer branding* define-se como o processo de construir uma identidade de empregador única e identificável, ou seja, envolve promover, tanto fora como dentro da organização, uma visão clara do que a torna diferente e atrativa como empregador. O *employer branding* concentra-se em comunicar a imagem de “empregador de eleição” ao seu *target*, atuais e potenciais colaboradores. Os atuais colaboradores formam as suas impressões com base nas condições internas da organização, enquanto os potenciais colaboradores fazem-no através da comunicação e passa-palavra (Sutherland, Torricelli & Karg, 2002).

O objetivo inicial do *employer branding* era a atração de potenciais colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004) porém, durante os anos de dificuldades económicas e desemprego, as organizações começaram a deslocar a sua atenção do *branding* externo para o interno

(Martin, Gollan & Grigg, 2011), onde o objetivo é desenvolver uma força de trabalho comprometida com os valores e metas organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004), concentrando-se mais nos atuais colaboradores. Segundo Berthon et al. (2005) os colaboradores tornaram-se centrais no processo de construção da marca e os seus comportamentos podem reforçar os valores comunicados ou, se inconsistentes com estes, comprometer a credibilidade da mensagem comunicada.

Tanto o *employer branding* como a atratividade organizacional podem ter um papel na vantagem competitiva da organização, no entanto, a confiança dos indivíduos, a lealdade e a intenção de prosseguir um trabalho na organização são influenciados pelo *employer branding* e também pela reputação da organização (Hendriks, 2016).

Assim, as estratégias e atividades que envolvem o processo de *employer branding* contribuem para a atratividade organizacional como um meio de comunicação, visto que criam, transmitem e reforçam os aspetos positivos da empresa com o empregador (Collins & Kanar, 2013), sendo a atratividade organizacional o objetivo final do *employer branding* (Andrade, 2018).

4. Relação entre variáveis

4.1. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional

A RSC tem uma influência positiva na Identificação Organizacional, explicada pela Teoria da Identidade Social. Os indivíduos definem-se em termos de pertença à organização e procuram aumentar a sua autoestima ao fazê-lo (Mael & Ashforth, 1989). Atualmente, as práticas de RSC nas organizações são cada vez mais valorizadas no mercado e contribuem para o prestígio e imagem positiva da mesma, para além do impacto significativo nos colaboradores.

A literatura sugere que o prestígio externo percebido, ou seja, a forma como as outras pessoas percecionam positivamente a organização influencia fortemente a identificação dos colaboradores, pois estes sentem orgulho ao pertencer a uma organização com característica socialmente valorizadas (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2016).

Da mesma forma, o estudo de Glavas e Godwin (2013), recorrendo à Teoria da Identidade Social, confirma que quando os colaboradores têm uma imagem externa ou interna positiva da RSC do seu empregador, a sua identificação organizacional aumenta.

Mesmo que os colaboradores não participem ativamente nas práticas de RSC da organização, a mera presença destas é o suficiente para aumentar o orgulho e a identificação organizacional entre os colaboradores através do seu impacto no prestígio externo percebido (De Roeck et al., 2016). Adicionalmente, a investigação de Bhattacharya e colegas (2008) indica que as práticas de RSC também revelam os valores e a “alma” da organização e isso pode fortalecer a identificação dos colaboradores, quando estes partilham valores semelhantes aos da organização (Pratt, 1998).

Assim, surge a seguinte hipótese: *H1 – Existe uma relação positiva entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional.*

4.2. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Atratividade Organizacional

Ao longo da literatura é possível confirmar que as práticas de RSC aumentam a atratividade de uma organização. No entanto, a literatura envolvendo estas duas variáveis centra-se maioritariamente na visão dos potenciais colaboradores, sendo os estudos com atuais colaboradores escassos.

Para Bustamante e Brenninger (2013), os atributos de RSC nas organizações passaram a ser um requerimento básico para os *stakeholders*, sendo que os atributos da RSC considerados mais importantes são o desenvolvimento pessoal, segurança no local de trabalho, apoio no início de carreira e horário de trabalho flexível. Por outro lado, para Lis (2012) as dimensões de RSC “diversidade” e “relações laborais” são as que mais influenciam a atratividade organizacional. As mulheres e minorias também aparentam ter maior interesse na RSC do que os homens, pois a presença destas práticas pode sugerir um ambiente de trabalho mais acolhedor e diversificado (Backhaus et al., 2002).

A relação entre RSC e atratividade também pode ser mediada pela imagem da organização. Os resultados de uma investigação indicam que o envolvimento da organização em práticas socialmente responsáveis, melhoram a imagem que os indivíduos têm da mesma. Consequentemente, esta imagem influencia a atratividade da organização como um bom local para trabalhar (Duarte et al., 2014).

No contexto português, os resultados de Story, Castanheira e Hartig (2016) revelam que as práticas de RSC internas, aquelas se preocupam com as necessidades físicas e psicológicas dos seus trabalhadores, têm um impacto positivo na atratividade organizacional. Enquanto que a RSC externa apenas afeta a atratividade organizacional se a relação entre as duas variáveis for mediada pela reputação.

Desta forma, é possível formular a segunda hipótese: *H2 – Existe uma relação positiva entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Atratividade Organizacional*

4.3. Relação entre Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional

A relação entre Identificação Organizacional e Atratividade também pode ser explicada pela Teoria da Identidade Social, pois quanto mais a imagem da organização aumenta a autoestima do indivíduo, mais forte é a sua identificação organizacional (Dutton et al., 1994). Para além disto, a sobreposição de atributos organizacionais e individuais também pode influenciar a identificação organizacional, uma vez que, quanto maior a consistência entre os atributos que o indivíduo utiliza para se autodefinir e os atributos utilizados para definir a imagem organizacional, mais forte a identificação organizacional (Dutton et al., 1994). Indivíduos que valorizem mais a expressão de valores vão procurar afiliar-se a empregadores respeitáveis, enquanto que indivíduos que se preocupem mais com estatuto social, afiliam-se a organizações de elevada reputação (Highhouse et al., 2007).

Deste modo, surge a hipótese: *H3 – A Identificação Organizacional está positivamente associada com a Atratividade Organizacional.*

4.4. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa, Identificação Organizacional e Atratividade Organizacional

A Responsabilidade Social tem um efeito sob a Atratividade da organização e, conseqüentemente, pode levar ao aumento da identificação do indivíduo, no sentido em que a colaboração com uma determinada organização percebida como atrativa, aumenta a sua autoestima. Backhaus et al.(2002) sugeriu o mesmo ao argumentar que a RSC de uma

organização é importante para os indivíduos ao selecionarem um contexto de trabalho que lhes permita a autovalorização. Também, Lis (2012) sugere que a RSC tem um efeito positivo na forma como os colaboradores percebem a atratividade da organização, explicada pela Teoria da Identidade Social. No entanto, esta investigação é inovadora no sentido em que se concentra no estudo da relação entre as variáveis mencionadas numa amostra de adultos trabalhadores de diversos setores.

Assim, pode-se formular a última hipótese: H4 – *A Atratividade atua como variável mediadora na relação entre a RSC e a Identificação Organizacional.*

Em síntese, o modelo teórico que se procura verificar nesta dissertação está ilustrado na figura 1.

Figura 1. Modelo Teórico



II. Método

1. Participantes

A amostra é constituída por 67 participantes, 35 (52,2%) do sexo masculino e 32 (47,8%) do sexo feminino, cujas idades variam entre os 22 e os 67 anos (M=38,82; DP=12,805). Relativamente ao setor de atividade, a amostra é diversificada, sendo que 16 (23,9%) dos participantes desenvolvem a sua atividade económica na área de *Information Technology* (IT), seguido de 8 participantes (11,9%) na área de Consultoria e Gestão, e os restantes integram diversas áreas (e.g., Engenharia, Saúde, Contabilidade e Finanças, Administração Pública, Recursos Humanos e Recrutamento, Marketing e Publicidade, Ensino

e Educação, entre outros). Os participantes pertencem maioritariamente a organizações do setor privado (85%), sendo que apenas 10 pertencem ao setor público. De referir ainda a variável antiguidade, uma vez que 2 anos foi o tempo com maior incidência, registado por 8 participantes (12%), seguido de 4 meses (tempo mínimo) por 6 participantes (9%), 7 anos (6%) e 3 anos (6%) foi igualmente registado por 4 participantes cada. Por fim, o tempo máximo registado foi 41 anos, por 1 participante.

2. Procedimento

A recolha de dados foi feita através de um questionário, publicado numa plataforma *online* (*Qualtrics*), em funcionamento entre 4 de fevereiro a 1 de abril de 2020. A técnica de investigação utilizada permite reunir um maior número de respostas num curto espaço de tempo. No início do questionário, os participantes foram informados do objetivo, enquadramento e duração do estudo (aproximadamente 10 minutos). Foi também disponibilizado um contacto para eventuais esclarecimentos e os participantes foram encorajados a responder com sinceridade. Por outro lado, para controlar a desejabilidade social, foi garantida a confidencialidade dos dados e anonimato através do consentimento informado que permite a livre participação na investigação. De seguida, foram solicitados os dados demográficos relevantes para a caracterização da amostra e fins estatísticos (sexo, idade, antiguidade na organização, profissão e se a organização pertence ao setor privado ou público), sendo que apenas os dados relativos à idade, antiguidade e profissão possibilitavam a resposta livre, os restantes dados eram de escolha múltipla, no sentido de diminuir a ambiguidade nas respostas.

Para a construção do questionário foram utilizadas apenas escalas já testadas e validadas no contexto nacional. A organização dos instrumentos teve a seguinte ordem: Escala de Responsabilidade Social, Escala de Identificação Organizacional e Escala de Atratividade Organizacional.

O link de acesso ao questionário foi divulgado através de e-mail e WhatsApp para pessoas trabalhadoras, a estas também foi pedido que divulgassem o link junto das suas redes de contacto pessoais. O grupo de participantes não foi restringido, dado que o objetivo era estudar a população trabalhadora portuguesa, sendo que a única condição era estarem a desempenhar uma atividade profissional. Apesar de ser uma amostra relativamente pequena, o

balanço de resposta é positivo, uma vez que, num total de 76 respostas, obtiveram-se 67 respostas concluídas, originando uma taxa de 88,16 % de resposta.

3. Instrumentos

3.1. Escala de Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social neste estudo é medida através da escala desenvolvida por Turker (2009), denominada *Corporate Social Responsibility Scale*, e composta por 17 itens. Construída com base na visão de vários stakeholders, apresenta 4 subescalas: 1) RSC orientada para o ambiente, futuras gerações, sociedade e ONGs 2) RSC orientada para o colaboradores 3) RSC orientada para os clientes/consumidores 4) RSC orientada para o governo.

Para cada uma das afirmações que avaliam a perceção dos colaboradores em relação às práticas de RSC na organização onde trabalham, os participantes devem assinalar as suas respostas numa escala tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente).

Segundo a autora, a escala de RSC apresenta um Alfa de Cronbach de 0.90 e as 4 subescalas, que explicam 71.68% da variância total, variam entre 0.86 e 0.93, numa amostra de 269 profissionais de organizações com fins lucrativos, de vários setores de natureza pública ou privada e departamentos da Turquia.

3.1.1. Tradução e adaptação da escala de Turker (2009) no contexto nacional

O instrumento foi traduzido e adaptado à população portuguesa por Rafael, Lima, Borges, Figueiredo, Noronha e Vaz (2012) num contexto organizacional. Após a tradução da escala, foi realizado um estudo piloto com uma amostra de 48 colaboradores de quatro organizações diferentes, com idades compreendidas entre os 22 e 51 anos. De acordo com Noronha (2013), a análise dos dados revelou uma consistência interna adequada, apresentando uma Alfa de Cronbach da escala total de 0.91.

A análise fatorial com rotação Varimax extraiu 4 fatores, que explicam 70.23% da variância total. O primeiro fator inclui os itens relacionados com o ambiente (itens 1 e 3), gerações futuras (itens 2 e 4), RSC orientada para os colaboradores (item 12) e RSC dirigida aos clientes/consumidores (item 14), que explica 27.93% da variância total. O segundo fator é

constituído pelos restantes itens relativos à RSC orientada para os colaboradores (itens 8,9,10 e 11), explicando 17.52% da variância total. O terceiro fator é composto por um item de RSC orientada para os clientes/consumidores (item 15) e dois itens da RSC orientada para o governo (itens 16 e 17) e explica 5.19% da variância total. O quarto e último fator engloba os itens da RSC orientada para as ONGs (itens 5 e 7), sociedade (item 6) e clientes/consumidores (item 13).

Apesar dos fatores extraídos no estudo piloto de Noronha (2013) não serem os mesmo encontrados por Turker (2009), esta tradução foi utilizada em diferentes investigações como Borges (2012) e Vaz (2012) na população portuguesa, tendo os Alfas de Cronbach sido, respetivamente, 0.93 e 0.90.

3.2. Escala de Identificação Organizacional

A identificação organizacional é avaliada pela Escala de Identificação Organizacional de Mael e Ashford (1992), composta por 6 itens. Os participantes assinalam a sua resposta numa escala tipo Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para cada afirmação, consoante o grau com que se identificam com a organização onde trabalham. O instrumento foi construído com base numa amostra de 297 *alumni* nos EUA, com idades compreendidas entre 20 e 67 anos. Segundo os autores, numa amostra de estudantes empregados na área de negócios e psicologia, o Alfa de Cronbach é 0.81. Enquanto, numa amostra de gestores de variadas organizações e níveis hierárquicos, o Alfa apresentado é de 0.83.

3.2.1. Tradução e adaptação da escala de Mael e Ashford (1992) no contexto nacional

Apesar de não se possível aceder ao processo de tradução e adaptação do instrumento na população portuguesa (Noronha, 2013), esta versão já foi utilizada em dissertações de mestrado, apresentando bons níveis de consistência interna (Mendes, 2014; Noronha, 2013; Tinoco, 2008)

3.3. Escala de Atratividade Organizacional

A escala de Berthon et al. (2005), originalmente denominada *Employer Attractiveness (EmpAt)Scale*, foi utilizada para estudar a perceção dos participantes acerca dos fatores de

atratividade de um empregador, ou seja, aquilo que consideram atrativo/importante numa organização. Esta escala foi já utilizada noutras investigações, cuja amostra incluía atuais colaboradores (Tamoniene, 2015; Almiaçık et al., 2012).

A escala é constituída por 25 itens, dividida em 5 dimensões: 1) ‘Interesse’ – avalia em que medida os indivíduos são atraídos por um empregador que proporciona um ambiente de trabalho desafiante, práticas de trabalho inovadoras, que utiliza a criatividade dos colaboradores para produzir serviços e produtos inovadores de alta-qualidade. 2) ‘Social’ – avalia em que medida os indivíduos são atraídos por um empregador que proporciona um ambiente de trabalho divertido, relações interpessoais positiva e clima de equipa. 3) ‘Economico’ - avalia em que medida os indivíduos são atraídos por um empregador que proporciona um pacote salarial acima da média, segurança e oportunidades promocionais. 4) ‘Desenvolvimento’ - avalia em que medida os indivíduos são atraídos por um empregador que proporciona reconhecimento e confiança, a par com desenvolvimento de carreira. 5) ‘Aplicação’ - avalia em que medida os indivíduos são atraídos por um empregador que proporciona oportunidades aos colaboradores de pôr em prática e partilhar os seus conhecimentos, num ambiente orientado para os clientes e humanitário.

O instrumento apresenta uma consistência interna elevada, com um Alfa de Cronbach de 0.96 na escala total, numa amostra de 638 estudantes universitários. É sugerida uma escala de resposta do tipo *Likert* de 1 (Nada importante) a 7 (Muito importante).

3.3.1. Tradução e adaptação da escala de Berthon (2005) no contexto nacional

O processo de tradução e adaptação do instrumento à população portuguesa foi feito por Andrade (2018), numa organização do setor privado na área de auditoria e consultoria.

Após o processo de tradução e retroversão, o questionário foi aplicado, contando com um total de 182 participantes, sendo 51.6% do sexo feminino.

O Alfa de Cronbach da escala total revelou-se de 0.90 (o original apresenta 0.96). Relativamente às variáveis, ‘Interesse’ obteve uma consistência interna 0.82 (itens 15-19), ‘Social’ de 0.77 (itens 7, 12-14, 28), ‘Económico’ de 0.63 (itens 20, 26, 27, 29, 30), ‘Desenvolvimento’ de 0.96 (itens 6, 8-11) e, por fim, ‘Aplicação’ obteve 0.77 (itens 21-25).

Dado que todos estes valores são adequados, considera-se a escala válida como instrumento de medida.

III. Resultados

Nesta secção é apresentada inicialmente a análise descritiva dos resultados obtidos, constituída pelas medidas de tendência central, dispersão e consistência interna, que englobam, respetivamente, a média, desvio-padrão e índices de alfa de Cronbach das três escalas utilizadas. Numa segunda parte, são testadas as hipóteses de investigação, através de análises de correlação.

Quadro 1 - Medidas de tendência central, dispersão e consistência interna

	Nº Itens	Média	Desvio- Padrão	Alfa de Cronbach
Responsabilidade Social Corporativa	17	4.55	0.62	.88
Identificação Organizacional	5	3.84	0.72	.77
Atratividade Organizacional	23	6.34	0.41	.88

Verifica-se que valor médio obtido na Escala de Responsabilidade Social Corporativa (M=4.55; DP=0.62) , com uma escala de resposta de 1 a 6, é superior ao ponto médio de resposta, demonstrando que os colaboradores avaliam de forma positiva, ainda que não seja muito significativo, as práticas de responsabilidade social das organizações onde se encontram.

Por sua vez, a Escala de Identificação Organizacional, caracterizada numa escala 1 e 5, apresenta um valor acima da média apesar de não ser elevado (M=3.84; DP=0.72), podendo-se considerar que os colaboradores, de modo geral, identificam-se moderadamente com a organização.

Relativamente à Escala de Atratividade Organizacional, obtiveram-se valores elevados (M=6.34; DP=0.41), numa escala de resposta de 1 a 7, podendo considerar-se que os colaboradores dão bastante importância aos fatores de atratividade apresentados num empregador.

Por fim, recorreu-se à análise do coeficiente de precisão de Cronbach, no sentido de avaliar a consistência das escalas utilizadas. Os índices de alfa de Cronbach foram elevados, uma vez que os valores são de .88 para a escala de Responsabilidade Social Corporativa, .77

para a escala Identificação Organizacional e .88 para a escala de Atratividade Organizacional. Todos os valores situam-se acima de o valor mínimo de .70 recomendado por Nunnally (1978, citado por Marôco & Garcia-Marques, 2006). A análise dos alfas de Cronbach se item eliminado apresentou alfas superiores se item excluído para a escala de Responsabilidade Social Corporativa e Atratividade Organizacional, relativamente a 3 itens, cada. No entanto, o aumento não seria significativo, pelo que se optou por não eliminar os itens em causa. A escala de Identificação Organizacional não sugeriu qualquer exclusão de itens, pois a eliminação de itens não teria efeito nos índices de precisão.

De seguida, de modo a testar as hipóteses e a estudar as relações entre as variáveis em estudo, procedeu-se à análise de correlações. Para a escolha do coeficiente a utilizar recorreu-se à realização do teste Kolmogrov-Smirnoff.

Quadro 2 – Teste de Normalidade Kolmogrov-Smirnoff

Kolmogrov-Smirnoff	
Responsabilidade Social Corporativa	0.023
Identificação Organizacional	0.006
Atratividade Organizacional	0.179

De acordo com o teste de normalidade efetuado e tendo em conta o critério de $p > 0.05$ utilizado para se assumir uma distribuição normal, pode-se constatar que apenas a escala de Atratividade Organizacional segue uma distribuição normal. Porém, dado que as escalas de RSC e Identificação Organizacional seguem uma distribuição não normal, é impossível assumir a distribuição normal das variáveis, pelo que é necessário recorrer à utilização de testes não-paramétricos. Assim, para analisar as correlações entre variáveis, procedeu-se com o coeficiente de correlação de Spearman.

Quadro 3 – Correlações de Spearman

	RSC	IO	AO
Responsabilidade Social Corporativa			
Identificação Organizacional	.376*		
Atratividade Organizacional	.166	.067	

*. Correlação significativa para $p < 0,01$.

O coeficiente de correlação entre a variável RSC e Identificação Organizacional revela a existência de uma relação positiva e significativamente moderada ($r = .376$, $p < 0,01$), o que significa que as duas variáveis variam no mesmo sentido crescente e os valores de ambas as variáveis são elevados, ou seja, quanto maior a percepção de responsabilidade social na organização, maior é a identificação organizacional do colaborador. Assim, corrobora-se a hipótese de investigação *H1 – Existe uma relação positiva entre RSC e Identificação Organizacional*.

Relativamente à relação entre RSC e Atratividade Organizacional, o coeficiente de correlação mostra-se baixo ($r = .166$, n.s.), ou seja, a relação entre as variáveis é fraca apesar de positiva, sendo assim refutada a seguinte hipótese de investigação *H2 – Existe uma relação positiva entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Atratividade Organizacional*

Do mesmo modo, o coeficiente de correlação entre Atratividade Organizacional e Identificação Organizacional não se verifica ($r = .067$, n.s.), refutando-se a hipótese de investigação *H3 – A Identificação Organizacional está positivamente associada com a Atratividade Organizacional*.

Por fim, a última hipótese em investigação inclui efeitos de mediação da AO na relação entre RSC e IO. No entanto, não é possível testar este efeito, pois segundo Baron e Kenny (1986), para que exista efeitos de mediação é necessário que se verifiquem três condições: a) existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; b) existir uma relação significativa entre a variável mediadora e a variável dependente; e c) a relação entre a variável independente e a variável dependente ser

significativamente mais fraca, ou não significativa, quando a variável mediadora é inserida no modelo. Neste caso, como não se verifica uma relação significativa entre RSC e AO e, também, entre IO e AO, pode-se refutar a hipótese H4 – *A Atratividade atua como variável mediadora na relação entre a RSC e a Identificação Organizacional.*

IV. Discussão

Com esta dissertação, tinha-se como objetivo perceber a relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social das organizações, a identificação organizacional dos colaboradores e a importância atribuída a fatores de atratividade organizacional pelos mesmos, bem como analisar se existe um efeito de mediação da Atratividade Organizacional na relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identificação Organizacional.

A aplicação dos três questionários, nomeadamente a Escala de Responsabilidade Social Corporativa de Turker (2009), a Escala de Identificação Organizacional de Mael & Ashforth (1992) e a Escala de Atratividade Organizacional de Berthon et al. (2005), e posterior análise dos dados recolhidos revelaram a existência de apenas uma associação positiva entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional, sendo que as restantes hipóteses não foram suportadas nesta amostra, incluindo o efeito de mediação da Atratividade Organizacional na relação entre as restantes variáveis.

Assim, de acordo com a análise efetuada, verificou-se uma relação positiva entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identificação Organizacional, consistente com os resultados de Glavas e Godwin (2013), De Roeck et al. (2016) e Noronha (2013), podendo ser explicada pela Teoria da Identidade Social que defende que os indivíduos procuram aumentar a sua auto-estima através da associação a um grupo que consideram atrativo. Neste caso, a percepção de práticas socialmente responsáveis por parte da organização em que se inserem sugere um aumento do prestígio e orgulho na perspetiva dos colaboradores por pertencerem a tal organização, o que pode por sua vez levar ao aumento da Identificação Organizacional.

Ao contrário do esperado, verificou-se que a associação entre Responsabilidade Social Corporativa e Atratividade Organizacional não foi significativa. No entanto, existem diversas investigações que sugerem uma relação positiva entre estas variáveis e por isso a sua importância não deve ser descartada.

Este resultado pode dever-se a vários fatores, pois apesar da Responsabilidade Social Corporativa ser cada vez mais um fator de importância, no contexto nacional, pode continuar

a haver outros fatores de maior relevância no que toca à atratividade de um empregador, tal como fatores monetários, possibilidade de progressão na carreira e soluções inovadoras (Santo, 2016). Até mesmo as gerações mais jovens pertencentes ao mercado de trabalho atual, que demonstram mais preocupação pelo clima/meio ambiente e em ter mais impacto na sociedade do que as gerações antecedentes (Deloitte, 2019), referem o equilíbrio entre a vida pessoal/profissional, flexibilidade horária e cultura de trabalho positiva como fatores de maior importância numa organização (Deloitte, 2018).

Relativamente às características da amostra que podem porventura ter influenciado os resultados é de referir a grande heterogeneidade no que diz respeito ao setor profissional e idade. As características da função ou da própria indústria podem ter um efeito na perspetiva dos indivíduos acerca dos fatores de atratividade considerados importantes (Tsai & Yang, 2010), como observado, uma percentagem da amostra desenvolve a sua atividade profissional em áreas onde possivelmente a Responsabilidade Social não é considerada uma prioridade. Em relação à idade, uma grande parte da literatura que estuda a relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Atratividade Organizacional utiliza uma amostra constituída por estudantes universitários ou recém-formados, cuja média de idades é predominantemente jovem (Lis, 2012; Ersoy & Aksehirlı, 2015; Duarte, Gomes & das Neves, 2014; Klimkiewicz & Oltra, 2017), ao contrário da média de idades observada no presente estudo. Como já referido é esperado na literatura que a população jovem demonstre mais preocupação perante a necessidade de práticas socialmente responsáveis nas organizações e que isso influencie a atratividade do empregador. No entanto, a reduzida amostra desta investigação não o permite inferir, dada a pouca força estatística.

Quanto à terceira hipótese, que relaciona a Identificação Organizacional e a Atratividade Organizacional, igualmente não suportada, a justificação dos resultados pode também passar pela heterogeneidade da amostra, em termos da quantidade de possíveis diferenças entre os atributos organizacionais e pessoais, explicada pela Teoria da Identidade Social.

Por último, o efeito de mediação da Atratividade Organizacional na relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional também não foi corroborado, sendo possível que a Responsabilidade Social Corporativa não seja um fator de destaque na atratividade que faz com que os participantes antecipem o orgulho e prestígio de pertencer a uma determinada organização, e que valorizem mais o um foco lucrativo da organização do que o valor social que esta acrescenta na sociedade.

Embora apenas se tenha comprovado a existência de uma relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional, seria interessante replicar o estudo

recorrendo a algumas alterações, tais como um maior controlo da amostra, adaptando os instrumentos e os seus itens às características da mesma.

Este estudo vem contribuir para um maior conhecimento científico, ao nível das implicações teóricas, reforçando o enquadramento teórico sobre a relação entre estas três variáveis, que apesar de individualmente extensivamente investigadas, são poucas as que procuram entender de forma direta a ligação entre as variáveis mencionadas, principalmente numa amostra de atuais colaboradores. Em termos práticos, esta investigação contribuiu para o entendimento das vantagens que as práticas de Responsabilidade Social Corporativa poderão ter ao nível da Identificação Organizacional dos colaboradores, indicando que o investimento neste práticas emergentes e necessárias não só traz vantagens competitivas e uma reputação socialmente responsável junto dos *stakeholders*, como influencia a imagem que os colaboradores detêm da organização, gerando um sentimento de orgulho e prestígio que se pode traduzir num maior *engagement*, compromisso e envolvimento dos colaboradores nas organizações. A importância do capital humano para o presente e futuro de uma organização, justifica a necessidade de investigações que elucidem quais os fatores e processos que interferem nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Apesar das implicações práticas e teóricas apresentadas, é importante assinalar as limitações encontradas ao longo da investigação. Em primeiro lugar, o tamanho da amostra utilizada é, sem dúvida, umas das grandes limitações, pois sendo uma amostra bastante reduzida, dificulta a generalização dos resultados para a população. Uma replicação do estudo beneficiaria de uma amostra consideravelmente maior. Em segundo lugar, a grande heterogeneidade da amostra, principalmente ao nível das diferentes áreas profissionais, sugere que nem todas as profissões são adequadas aos instrumentos utilizados. Assim, seria interessante restringir a recolha de dados a áreas específicas ou adaptar os instrumentos, até com o objetivo de investigar os efeitos da especificidade de um determinado setor na relação entre estas três variáveis. Por fim, na passagem dos dados obtidos para a plataforma software de análise de dados, três dos itens incluídos originalmente nos instrumentos, um item do questionário de Identificação Organizacional e dois do questionário de Atratividade Organizacional foram omitidos, no entanto acabou por não ter um impacto estatístico a realçar.

Para além das sugestões feitas ao longo da discussão, sugere-se ainda o aprofundamento das diversas dimensões tanto de Responsabilidade Social Corporativa como de Atratividade Organizacional. Desta forma seria possível compreender que dimensões se destacam na perspectiva dos colaboradores e a relação destas com as restantes variáveis, de forma a avaliar

e especificar os fatores mais valorizados num empregador, e também a percepção do tipo de práticas de Responsabilidade Social Corporativa das organizações.

Seria, também, interessante considerar as variáveis demográficas incluídas, acrescentando ainda a dimensão da organização e habilitações literárias, no sentido de investigar as particularidades de cada grupo e diferenças individuais que podem influenciar a percepção das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, a Identificação Organizacional e os fatores de Atratividade Organizacional. Considerando, também, que não foi possível verificar a existência de um efeito mediador da Atratividade Organizacional, sugere-se a introdução de outras variáveis que possam explicar a relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional como, por exemplo, a imagem organizacional.

A título de conclusão, dada a vasta literatura que demonstra as vantagens competitivas da integração de práticas de Responsabilidade Social Corporativa no mundo organizacional, é importante que as organizações criem estratégias que englobem as preocupações e necessidades do seu capital humano, visto que estes são um pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Referências Bibliográficas

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. doi:10.5465/amr.1989.4278999
- Akdogan, A.A, Arslan A., & Demistaş, Ö. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.029
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Andrade, A. L. D. (2018). *A atratividade do empregador: Estudo da escala Empat-Employer Attractiveness Scale e dos seus diferentes fatores*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Arnott, J., Lacy, P., & Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: Investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance*, 9(4), 484–494. doi:10.1108/14720700910985025
- Backhaus, K., 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. doi: 10.1108/13620430410550754
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44.
- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: Impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper&Row.
- Brunsaël, P. (2009). *Corporate social responsibility as competitive advantage and strategic necessity: Looking at firm vision and stakeholder perceptions*. Master's thesis in Strategic Management. University of Agder, Kristiansand
- Bustamante, S., & Brenninger, K. (2013). CSR and its Potential Role in Employer Branding an Analysis of Preferences of German Graduates. In *Making the Number of Options Grow. Contributions to the Corporate Responsibility Research Conference, Graz, 12-13 September 2013*.
- Carroll, A. B. (1999). Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. doi: 10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. *The Oxford handbook of recruitment*, 284-297. doi:10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0016

- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & das Neves, J. G. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē - Review of Applied Management Studies*, 12(2014), 22–29. doi: 10.1016/j.tekhne.2015.01.004
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/human-capital/articles/2019/millennial-survey-report-2018.html>
- Deloitte. (2019). *The Deloitte global millennial survey 2019: Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/cy/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees’ organizational identification?. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168. doi:10.1111/joms.12216
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Ersoy, I., & Aksehirli, Z. (2015). Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 507-518. doi: 10.17261/Pressacademia.2015414453
- European Commission. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014* (Issue 2011).
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 279–304. doi: 10.1177/239700221302700306

- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *The Journal of Theoretical Accounting*, 10(1), 149-178. ISSN: 1556-5106
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54-61.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston, MA.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 189-207.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, pp. 122-126. doi:10.7150/jgen.24929
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of “goodness” good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27. doi: 10.1007/s10551-012-1323-5
- Hendriks, M. (2016). *Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts*. Master thesis in Business Administration. University of Twente, Enschede.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134–146. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.01.001
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 24(5), 449–463. doi: 10.1002/csr.1419.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. doi:10.1362/026725706778612103

- Lacy, P., Arnott, J., & Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: Investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance*, 9(4), 484-494. doi: 10.1108/14720700910985025
- Lis, B. (2011). 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. *International Journal of the Academic Business World*, 5(1), 19–28. doi: 10.1688/1861-9908
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. doi: 10.1002/job.4030130202
- Marin, L., & Ruiz, S. (2007). “I need you too!” Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245–260. doi: 10.1007/s10551-006-9137-y
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mendes, A. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: Estudo com uma amostra de setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325. doi:10.1108/174711111111141558
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade social corporativa : Impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado em

Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.

- Pearce, J.A. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 23(2), 15-25.
- Pingle, S. S., & Sharma, A. (2013). External employer attractiveness: A study of management students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 78–95.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp.171–207). Thousand Oaks, CA: Sage. doi:10.4135/9781452231495.n6
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. doi: 10.5700/rausp1226
- Santo, M. (2016). *The importance of employer branding on the millenials' generation*. Master thesis in Business Administration. Lisboa: ISCTE Business School.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. doi:10.5465/AMR.2000.2791602
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. doi:10.1108/SRJ-07-2015-0095
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. R. (2011). Framework for global talent management: HR actions for dealing with global talent challenges. *Global Talent Management*, 20, 17–36. doi:10.4324/9780203865682

- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13–20. doi:10.4102/sajbm.v33i4.707
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tamonienė, D. (2015). *Employer branding: Current and future employees' perceptions of employer's attractiveness*. Master thesis in Human Resource Management. Dublin: National College of Ireland.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: Uma aplicação ao contexto da Marinha*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Tsai, W. C., & Yang, I. W. F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. doi:10.1007/s10551-008-9780-6
- Vaz, V. (2012). *Responsabilidade social e empenhamento organizacional afectivo: Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector retalhista*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319. doi:10.1108/IJCHM-04-2017-0195
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669. doi:10.1108/00251740010379100