

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL E  
ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL: O PAPEL  
MODERADOR DOS VALORES**

**Frederico Manuel Faro Ribeiro**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**2020**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL E  
ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL: O PAPEL  
MODERADOR DOS VALORES**

**Frederico Manuel Faro Ribeiro**

**Dissertação orientada pelo Professor Dr. Manuel Rafael**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**2020**

## Índice

Resumo.....	1
Abstract .....	2
Introdução .....	3
Enquadramento Teórico.....	5
Responsabilidade Social Organizacional .....	5
Atratividade organizacional .....	9
Valores .....	12
Método .....	17
Procedimento.....	17
Amostra.....	17
Medidas.....	18
Resultados .....	21
Estatística Descritiva e Correlações .....	21
Teste de hipóteses .....	22
Discussão.....	25
Limitações do Estudo e Sugestões de Estudos Futuros.....	28
Implicações Práticas.....	29
Bibliografia .....	31

## **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre a responsabilidade social organizacional e a atratividade organizacional, assim como o papel moderador dos valores nesta relação. Os dados foram recolhidos numa amostra de 69 participantes com idades compreendidas entre os 21 e os 75 anos. Os dados suportaram a existência de uma relação positiva entre responsabilidade social organizacional e atratividade organizacional. Por outro lado, este estudo não confirma a moderação dos valores na relação entre responsabilidade social organizacional e atratividade organizacional.

Os resultados obtidos são analisados e discutidos e as implicações práticas são apresentadas de forma a contribuir para uma melhor compreensão do processo psicológico inerente entre a responsabilidade social organizacional e a atratividade organizacional. Para além disso, é esperado que possa ajudar organizações a desenvolver práticas de recrutamento que promovam um melhor ajustamento entre a pessoa e a organização. No final do estudo são apresentadas as suas limitações, tal como sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** responsabilidade social organizacional; atratividade organizacional; valores; ajustamento pessoa-organização.

## **Abstract**

This present study aims to investigate the relationship between corporate social responsibility and organizational attractiveness, as well as the moderating role of individual's values in this relationship. This study's data was collected from a sample of 69 participants aged between 21 and 75 years old. The data supported the existence of a positive relationship between corporate social responsibility and organizational attractiveness. On the other hand, this study does not confirm the moderation of individual's values in the relationship between corporate social responsibility and organizational attractiveness.

The obtained results are analyzed and discussed, and the practical implications are presented in order to contribute to a better understanding of the underlying psychological processes associated between corporate social responsibility and organizational attractiveness. It is also expected that this study can help organizations develop recruitment practices that promote a better P-O fit. Limitations and suggestions for future studies are also presented.

**Keywords:** corporate social responsibility; organizational attractiveness; values; person-organization fit.

## **Introdução**

É geralmente reconhecido que o capital intelectual e humano é a base da vantagem competitiva na economia moderna (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Este fenómeno levou à conhecida ‘guerra pelo talento’, um termo estabelecido para retratar uma paisagem cada vez mais competitiva para recrutar e reter empregados talentosos. Esta guerra pelo talento está associada a diversos fatores, tais como: as tendências demográficas e económicas globais; a maior mobilidade das pessoas através de fronteiras geográficas e culturais permeáveis; as mudanças transformacionais nos ambientes empresariais, competências e culturas; a diversidade de colaboradores; e a dificuldade generalizada de atrair e reter bons trabalhadores (Beechler & Woodward, 2009). Devido à guerra pelo talento, saber como atrair os melhores candidatos tornou-se crítico para muitas organizações (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). Vários estudos demonstram que a atratividade organizacional é uma variável crucial na intenção de um indivíduo se candidatar a uma vaga de emprego, estando significativamente correlacionada com as decisões de aceitar ofertas de emprego reais (Gomes & Neves, 2011). Variáveis como características do trabalho e da organização, características do recrutador, perceções do processo de recrutamento, perceção de ajuste, alternativas percebidas e expectativas de contratação foram estabelecidas como bons preditores de atratividade organizacional (Chapman et al., 2005).

Vários estudos demonstram que uma das características organizacionais que atua como um preditor importante da atratividade organizacional é a responsabilidade social organizacional, ou RSO (Turban & Greening, 1996; Kim & Park, 2011; Lis, 2012; Duarte, Gomes, & Neves, 2015; Freeman, 2018; Leite & Rebelo, 2020). A RSO pode ser definida como a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade (Comissão Europeia, 2011). É um tópico que tem vindo a ganhar ênfase devido a vários

fatores: novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores; critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores; preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas; transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação (Comissão Europeia, 2001). Ou seja, as evidências empíricas e os tumultos sociais têm demonstrado a capacidade limitada do ambiente natural para satisfazer as necessidades das gerações presentes e futuras e as desigualdades profundamente enraizadas na sociedade, relacionadas com os direitos civis, direitos das mulheres, entre muitos outros. Visto que as empresas têm recursos, poder e influência sobre os mercados, economias e vidas das pessoas, a sociedade espera que estas se assumam como atores sociais, na luta por um futuro melhor. Em Portugal, as pequenas, médias e grandes organizações que optam por uma cultura de responsabilidade social estão progressivamente a aumentar (Neves & Bento, 2005). Relativamente aos *media* e em particular à imprensa escrita, tem-se notado um interesse crescente por esta temática e pela sua divulgação, especialmente por parte de alguns jornais e revistas da área empresarial (Leite & Rebelo, 2020).

A perceção de ajuste, um dos preditores de atratividade organizacional supracitados, pode ser definida como a interpretação, feita pelos candidatos, das características do trabalho, organização e recrutador à luz das suas necessidades e valores, para determinar o ajuste (Chapman et al., 2005). Este preditor, tal como a Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz e a perspetiva de ajustamento Pessoa-Organização (APO), sugere que as pessoas são atraídas por organizações com as quais

acreditam partilhar características semelhantes, nomeadamente características como os valores.

Tal como já foi referido, diversos estudos já analisaram de que forma a RSO contribui para a atratividade organizacional. No entanto grande parte do processo psicológico adjacente a esta relação continua a ser desconhecido. O principal objetivo teórico deste estudo passa por contribuir para uma melhor compreensão do processo psicológico inerente à relação entre responsabilidade social organizacional e atratividade organizacional, ao introduzir os valores como variável moderadora. Por outro lado, ao destacar a importância do ajuste entre a organização e a pessoa, espera-se que este estudo ajude as organizações a desenvolver programas de recrutamento que possam resultar em ganhos adicionais para ambas as partes, organização e colaborador.

Assim, este estudo visa compreender de que forma a responsabilidade social organizacional contribui para a atratividade organizacional, e o papel dos valores nesta relação. Neste sentido, pretende-se analisar: 1) a relação entre a responsabilidade social e a atratividade organizacional; e 2) se os valores têm um efeito moderador na relação entre a responsabilidade social organizacional e a atratividade organizacional.

## **Enquadramento Teórico**

### **Responsabilidade Social Organizacional**

Tanto no mundo empresarial como no mundo académico há incerteza quanto à forma como a responsabilidade social organizacional deve ser definida. O problema é que há uma abundância de definições (Dahlsrud, 2008). Existe também uma grande confusão entre diferentes conceitos e RSO (Carroll & Brown, 2018). Isto deve-se, em parte, ao

termo ser utilizado para referir o papel dos negócios na economia da sociedade contemporânea na sociedade, debate que está longe de estar encerrado (Duarte, 2011).

Tem havido muitas tentativas para estabelecer uma melhor compreensão da RSO. A conceptualização académica mais influente de RSO é provavelmente a proposta por Carroll no final dos anos 70 (Dahlsrud, 2008; Duarte, 2011). Segundo Carroll (1979), uma definição de RSO completa tem de considerar as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias das empresas. Estas responsabilidades podem ser categorizadas da seguinte forma (Carroll, 1979, 1991; Carroll & Shabana, 2010):

- Responsabilidades económicas: produção de bens e serviços valiosos e desejados;
- Responsabilidades legais: obrigações positivas e negativas impostas às empresas pelas leis e regulamentos da sociedade onde operam;
- Responsabilidades éticas: expectativas da sociedade em relação às empresas, para além daquilo que está regulamentado. Estas ‘incorporam os padrões, normas ou expectativas que refletem uma preocupação pelo que os consumidores, empregados, acionistas, e a comunidade consideram justo ou em conformidade com o respeito ou proteção dos direitos morais das partes interessadas’ (Carroll, 1991, p. 41);
- Responsabilidades discricionárias: desempenho de atividades voluntárias que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, muitas vezes à discrição das empresas, não havendo uma expectativa clara por parte da sociedade. Estas englobam ‘as ações empresariais que surgem como resposta à expectativa da sociedade de que as empresas sejam um bom cidadão empresarial. Isto inclui o envolvimento ativo em atos ou programas para promover o bem-estar humano ou a boa vontade’ (Carroll, 1991, p. 42).

Carroll (1979) sugere que estas responsabilidades podem ser organizadas de acordo com a sua relevância. Em ambas as representações do modelo que apresenta (Carroll, 1979; 1991) é possível verificar que na base encontramos as responsabilidades económicas, de seguida as responsabilidades legais e só depois as responsabilidades éticas e discricionárias. Carroll também afirma que a essência da RSO, e aquilo a que realmente se refere, são as obrigações éticas e filantrópicas da corporação para com a sociedade (Carroll & Shabana, 2010).

Dahlsrud (2008), por sua vez, através da análise de 37 definições, chegou à conclusão de que há cinco dimensões que são utilizadas de forma consistente nas definições de responsabilidade social organizacional: dimensão ambiental (relacionada com o meio-ambiente); dimensão social (relação entre o negócio e a sociedade); dimensão económica (aspectos sócio económicos ou financeiros, incluindo a descrição da RSO como uma operação de negócio); dimensão das partes interessadas (*stakeholders*); e dimensão voluntária (ações não prescritas pela lei). Concluiu, ainda, que todas as dimensões são necessárias para compreender como é definida a RSO, dado que há mais de 50% de probabilidade de qualquer uma das dimensões ser incluída numa definição aleatória.

A definição fornecida pela Comissão Europeia partilha bastantes semelhanças com as conceptualizações de Carroll (1979, 1991) e Dahlsrud (2008). De acordo com a Comissão Europeia (2011), a RSO pode ser definida como ‘a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade’. Ao aprofundar a sua explicação do conceito a Comissão Europeia expressa que respeitar as responsabilidades económicas e legais é um pré-requisito e, que para cumprir plenamente a sua responsabilidade social organizacional, as empresas devem integrar preocupações sociais, ambientais, éticas, de direitos humanos e de consumidores nas suas operações comerciais e na sua estratégia central, em estreita colaboração com as suas partes interessadas.

Através da análise das conceptualizações de RSO podemos concluir que, na sua maioria, estas partilham a ideia de que a responsabilidade social organizacional é uma contribuição para melhorar o bem-estar da comunidade e o maior bem social (Carroll, 1979; Carroll, 1991; Comissão Europeia, 2001; Dahlsrud, 2008).

Por ser um conceito multidimensional e amplo, muitas vezes os indivíduos têm diferentes interpretações do que pode ser considerado uma empresa socialmente responsável. Duarte (2011) concluiu que existem três perceções gerais: uma empresa socialmente responsável é uma empresa que realiza as suas operações comerciais de uma forma eficiente e ética; uma empresa socialmente responsável é uma empresa que assume um papel ativo nos campos da solidariedade social e do ambiente; e uma empresa socialmente responsável é uma empresa que revela um comportamento respeitoso e preocupado com o bem-estar dos empregados e suas famílias.

Ao longo dos anos, o foco das teorias de RSO virou-se para uma orientação de desempenho, estando a ênfase na ligação entre a RSO e o sucesso financeiro das empresas (Carroll & Shabana, 2010). Neste sentido surgiu, na literatura, uma tentativa de justificar racionalmente as iniciativas de RSO, de uma perspetiva principalmente económica/financeira. Esta argumentação empresarial para a RSO sustenta que as empresas que se envolvem em atividades de RSO serão recompensadas pelo mercado em termos económicos e financeiros (Carroll & Shabana, 2010). A argumentação empresarial é muitas vezes estudada através da relação entre *corporate social performance* (CSP) e *corporate financial performance* (CFP). Em geral, a investigação parece indicar a existência de uma relação positiva entre CSP e CFP (Carroll & Shabana, 2010). Uma meta-análise realizada por Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) concluiu que existe uma associação positiva entre CSP e CFP. Margolis e Walsh (2003), através da análise de 127 estudos que abordam o desempenho social de uma empresa e o seu desempenho

financeiro, também concluem que uma simples compilação das evidências dos diversos estudos sugere que existe uma associação positiva entre CSP-CFP. Allouche e Laroche (2005), por sua vez, também concluíram que a CSP tem um impacto positivo na CFP, afirmando que no contexto britânico esta associação é mais forte, dado importante por se tratar de um contexto europeu e mais próximo da realidade portuguesa.

No entanto, tal como Kurucz, Colbert e Wheeler afirmam ‘não se pode construir um caso comercial sólido tendo apenas como base uma relação causal irrefutavelmente estabelecida entre a CSP e CFP’ (2008, p. 22). Segundo estes é necessário desvendar os pressupostos subjacentes às várias abordagens, a fim de construir uma melhor argumentação empresarial para a RSO. Através de uma revisão literária, Kurucz et al. (2008) estabeleceram quatro tipos gerais de casos comerciais para a RSO: redução de custos e riscos; obtenção de vantagens competitivas; desenvolvimento da reputação e legitimidade; e procura de resultados vantajosos para ambas as partes através da criação de valor sinérgico.

### **Atratividade organizacional**

A atratividade organizacional, como conceito, tem recebido muita atenção por parte do meio académico durante os últimos anos (Madhavkumar, 2016). A atratividade organizacional pode ser definida como a perceção dos indivíduos em relação ao grau em que percebem uma organização como um local favorável para trabalhar (Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991).

Visto que é geralmente reconhecido que o capital intelectual e humano é a base da vantagem competitiva na economia moderna, a atratividade organizacional constitui um conceito importante (Berthon et al., 2005). A atratividade das empresas reflete-se no pensamento afetivo e atitudinal dos indivíduos sobre as empresas como potenciais locais

de emprego (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003). Isto é, está significativamente correlacionada com as decisões de aceitar ofertas de emprego reais (Judge & Cable, 1997). Gomes e Neves (2011) mostram-nos, através dos seus resultados, que a perceção da atratividade organizacional é uma variável chave na fase de atração do processo de recrutamento, desempenhando um papel de mediação na previsão da intenção de um indivíduo se candidatar a uma vaga de emprego.

No seu estudo meta-analítico, Chapman et al. (2005), identificaram seis grandes fatores tipicamente examinados como preditores da atração de candidatos: características do trabalho e da organização; características do recrutador; perceções do processo de recrutamento; perceção de ajuste; alternativas percebidas; e expectativas de contratação.

Tal como já foi referido apostar em práticas de responsabilidade social pode ter um retorno financeiro positivo. Tal como Leite e Rebelo (2020) referem, as empresas consideram as práticas de RSO como um investimento, dado o seu impacto económico, sendo que um dos aspetos em que se reflete é na atração de excelentes recursos humanos. Esta relação, entre responsabilidade social e atratividade organizacional, é um tópico abordado bastantes vezes na investigação académica. Freeman (2018) afirma que no contexto de mercado angolano, a responsabilidade social organizacional contribui para a atratividade organizacional. Lis (2012) afirma que a responsabilidade social organizacional parece ser uma ferramenta eficiente para atrair e reter potenciais empregados altamente qualificados, estando a sua eficácia dependente do nível da forma como as organizações comunicam estes sinais. Kim e Park (2011) concluíram que, independentemente das perceções éticas dos indivíduos, estes preferem trabalhar para empresas com bons programas de RSO do que para empresas com programas de RSO pobres. Concluíram também que os estudantes têm mais probabilidades de perceberem uma empresa como mais atrativa e de ter uma intenção mais forte de se candidatar quando

esta está comprometida com a RSO. Por último, Turban e Greening (1996) concluíram que empresas com um alto desempenho na responsabilidade social têm reputações mais positivas e são empregadores mais atrativos do que as empresas com um desempenho de responsabilidade social mais baixo.

Uma das explicações para a relação entre a responsabilidade social e a atratividade organizacional baseia-se na teoria da identidade social. A teoria da identidade social sugere que a autoestima dos indivíduos está ligada à pertença a grupos sociais (Tajfel, 1982), isto é, a identidade é definida em termos de pertença a grupos e a autoestima do indivíduo varia consoante a comparação entre o próprio grupo e outros grupos, sendo que aumenta quando o próprio grupo é comparado com grupos de menor qualidade (Stets & Burke, 2000). Ashforth e Mael (1989), pioneiros nesta linha de investigação, argumentaram que a organização, como categoria social, pode contribuir para a identidade social do indivíduo e, assim, influenciar a sua autoimagem e autoestima. Assim, as empresas mais responsáveis têm uma melhor reputação, ou imagem, e são vistas como empregadores mais atraentes, na medida em que os potenciais candidatos, quando confrontados com a possibilidade de trabalharem para essas organizações, esperam ter autoconceitos mais positivos (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Turban & Greening, 1996; Greening & Turban, 2000; Albinger & Freeman, 2000; Backhaus, Stone, & Heiner, 2002). Num contexto português, Duarte et al. (2015), mostram-nos como a aposta na responsabilidade social contribui para o desenvolvimento da legitimidade da empresa e num ganho de vantagens competitivas. No seu estudo concluem que o envolvimento de uma empresa em práticas socialmente responsáveis melhora a imagem que os indivíduos têm desta, influenciando a opinião dos indivíduos no que toca à sua atratividade como futuro empregador.

Tal como foi referido anteriormente, a responsabilidade social influencia a atratividade organizacional (Turban & Greening, 1996; Kim & Park, 2011; Lis, 2012; Duarte et al., 2015; Freeman, 2018; Leite & Rebelo, 2020). Com base nas evidências supracitadas, é esperado que exista uma relação positiva entre a percepção de responsabilidade social e a atratividade organizacional. Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A percepção de responsabilidade social está positivamente relacionada com a atratividade organizacional.

## **Valores**

Os valores têm sido um conceito central nas ciências sociais desde o seu início, para explicar as bases motivacionais das atitudes e comportamentos (Schwartz, 2017).

Allport e Vernon (1931) foram os primeiros a introduzir valores como uma construção para descrever pessoas individuais. Rokeach (1973) apresentou um novo modelo que veio substituir a teoria e método de medição de Allport e Vernon. Mais tarde, em 1992, Schwartz apresentou a teoria dos valores humanos básicos. Nos dias de hoje, a teoria dos valores humanos básicos é a abordagem dominante na investigação dos valores contemporâneos (Schwartz & Cieciuch, 2016).

Com base na literatura e modelos existentes Schwartz atribui sete características aos valores, nomeadamente (Schwartz & Cieciuch, 2016): os valores são crenças ligadas às emoções; os valores referem-se a objetivos desejáveis que motivam a ação; os valores transcendem ações e situações específicas; os valores servem de normas ou critérios de avaliação e seleção de ações, políticas, pessoas e eventos; os valores são ordenados por importância em relação uns aos outros; o impacto dos valores nas decisões quotidianas raramente é consciente; é a importância relativa de valores múltiplos e concorrentes que

orienta qualquer ação ou atitude, ou seja, os *tradeoffs* entre os valores relevantes. De acordo com estas características, Schwartz (1992; 1994) define valores como objetivos transsituacionais desejáveis, de importância variável, que servem de princípios orientadores na vida de uma pessoa ou outra entidade social.

Schwartz (1992) refere que os valores podem ser considerados universais por representarem, sob a forma de objetivos conscientes, requisitos universais da existência humana. Para além disso, a teoria sugere que o aspeto crucial do conteúdo que distingue os valores é o tipo de objetivo motivacional que exprimem, sendo que formam um conjunto contínuo de motivações relacionadas (Schwartz, 1994).

A versão original da teoria propôs a existência de dez valores humanos básicos. No entanto, Schwartz et al. (2012) propuseram uma teoria de valores humanos refinada, onde apresentaram um conjunto mais fino de valores significativos, conceptualmente distintos, com ‘maior poder heurístico e preditivo universal’. A teoria refinada propõe 19 valores, nomeadamente: autonomia – pensamento; autonomia – ação; estimulação; hedonismo; realização; poder – domínio; poder – recursos; aparência social; segurança – pessoal; segurança – social; tradição; conformidade – regras; conformidade – interpessoal; humildade; benevolência – confiança; benevolência – atencioso; universalismo – preocupação; universalismo – natureza; universalismo – tolerância (Schwartz et al., 2012).

Os 19 valores podem ser incluídos numa ordem superior de 4 valores (Schwartz et al., 2012), nomeadamente:

- Autocrescimento: valores que enfatizam a busca dos próprios interesses e relativo sucesso e domínio sobre os outros.

- Autotranscendência: valores que enfatizam a preocupação pelo bem-estar e interesses dos outros.
- Abertura à mudança: valores que enfatizam a independência de pensamento, ação, sentimentos e prontidão para a mudança.
- Conservação: valores que enfatizam a ordem, autorrestrição, preservação do passado, e resistência à mudança.

Schwartz et al. (2017) refere que os valores contribuem significativamente para a compreensão do comportamento, dado que pessoas com determinadas estruturas de valores terão mais probabilidades de selecionar situações em que possam promulgar valores que são importantes para elas (Hitlin, 2003). Ou seja, os valores funcionam como guias implícitos ou explícitos para a ação, que enquadram o que é procurado e o que deve ser evitado (Oyserman, 2015).

O conceito de existência de compatibilidade entre indivíduos e organizações é, de um ponto de vista geral, conhecido como ajustamento Pessoa-Organização, sendo que existem diversas concetualizações deste conceito (Kristof, 1996). Muchinsky e Monahan (1987) sugeriram um critério que ajuda a clarificar as diferentes concetualizações. Segundo os autores existem dois tipos de ajustamento: ajustamento suplementar, que ocorre quando um indivíduo possui características, tais como valores, semelhantes aos da organização; e ajustamento complementar, que ocorre quando as características de um indivíduo completam ou adicionam algo que falta à organização. Neste estudo a ênfase vai estar no ajustamento suplementar, sendo que a operacionalização mais utilizada para esta perspectiva de ajustamento é definida como a congruência entre os valores individuais e organizacionais (Kristof, 1996). O modelo ASA (*Attraction-Selection-Attrition*) é muitas vezes destacado nesta linha de investigação, por oferecer suporte teórico ao ajustamento suplementar. Schneider (1987), autor que propôs o modelo ASA, afirma que

as organizações são resultado do tipo de pessoas que contêm e que estas fazem parte de um ciclo de atração-seleção-atrito (ASA). Schneider (1987) baseou-se na Tipologia de Holland e sugeriu que as pessoas são atraídas pelas organizações em função dos seus interesses e personalidade, sendo que é esta atração de indivíduos semelhantes que define o que é a organização e, conseqüentemente, quem é selecionado e quem permanece nesta organização.

Chapman et al. (2005) concluíram que as percepções de ajuste – quando os candidatos interpretam as características do trabalho, organização e recrutador à luz das suas necessidades e valores, para determinar o ajuste – é um dos preditores mais fortes da atração de candidatos. Kristof (1996) também afirmou que as pessoas são atraídas por organizações com as quais acreditam partilhar características semelhantes, consoante os seus valores. Existem diversos estudos que apoiam a proposta de que a congruência entre a personalidade de candidatos a emprego e os atributos das organizações influenciam a atratividade desta (e.g. Burke & Deszca, 1982; Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Turban & Keon, 1993; Cable & Judge, 1994; Turban, Lau, Ngo, Chow, & Si, 2001; Mcewen & Rentsch, 2003). Também existem estudos que mostram de que forma os valores influenciam a atratividade da organização. Cable e Judge (1996) concluíram que as percepções subjetivas de ajustamento P-O das pessoas que procuram emprego provêm da congruência entre as suas percepções das organizações e os seus próprios valores e que essas percepções predizem significativamente as suas intenções de escolha de emprego. Judge e Bretz (1992) concluíram que as pessoas se sentem mais atraídas por organizações com conteúdo de valor semelhante ao seu do que por organizações com um conteúdo de valor diferente do seu.

Tal como já foi referido, no geral, as operacionalizações de responsabilidade social organizacional partilham a ideia de que esta é uma contribuição para melhorar o

bem-estar da comunidade e o maior bem social. Por outro lado, os valores de autotranscendência são caracterizados por enfatizar a preocupação pelo bem-estar e interesses dos outros (Schwartz et al., 2012). Anteriormente, Stern, Kalof, Dietz e Guagnano (1995) concluíram que os valores autotranscendentes têm poder explicativo sobre as crenças dos indivíduos relativas às condições ambientais (uma das dimensões da responsabilidade social) e à sua vontade de agir em resposta às mesmas.

Partindo do enquadramento teórico exposto, do princípio que os valores autotranscendentes são caracterizados por enfatizar a preocupação pelo bem-estar e interesses dos outros, e das diferentes conceptualizações de responsabilidade social organizacional partilharem a ideia que a responsabilidade social é uma contribuição para melhorar o bem-estar da comunidade e o maior bem social, é expectável que os indivíduos que atribuem mais importância aos valores autotranscendentes considerem uma empresa socialmente responsável como mais atrativa para trabalhar.

Apesar das sugestões da literatura anterior a este respeito nenhum estudo investigou empiricamente o potencial papel moderador dos valores autotranscendentes na relação entre a RSO e a atratividade organizacional. Neste contexto, o presente estudo visa investigar este assunto. Com base na literatura anterior, proponho que:

**Hipótese 2a:** Os valores autotranscendentes moderam a relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a atratividade organizacional da empresa Orandom, de tal modo que esta relação é mais forte quando o indivíduo atribui mais importância aos valores autotranscendentes.

**Hipótese 2b:** Os valores autotranscendentes moderam a relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a atratividade organizacional da empresa Acaso, de tal modo

que esta relação é mais forte quando o indivíduo atribui mais importância aos valores autotranscendentes.

Para que os participantes do presente estudo pudessem classificar a responsabilidade social e atratividade organizacionais foram criadas duas pequenas descrições de empresas fictícias (denominadas Orandom e Acaso), ou *Vignettes*. As descrições das duas empresas incidem sob a mesma variável, Responsabilidade Social, sendo que incidem sobre diferentes dimensões desta. Por essa razão, foram criadas duas hipóteses, uma para cada empresa, e a análise estatística das *Vignettes* vai ser feita separadamente.

## **Método**

### **Procedimento**

Os dados do presente estudo foram recolhidos através da resposta a um questionário *online*. Este questionário foi disponibilizado na plataforma *Qualtrics Survey Software*, sendo a duração de preenchimento aproximadamente 12 minutos. Dado o carácter do estudo foram recolhidas algumas informações sociodemográficas relativas aos participantes, nomeadamente idade, sexo, nacionalidade, habilitações académicas e ocupação. A participação dos envolvidos foi voluntária e foi assegurada a máxima confidencialidade dos dados dos participantes.

### **Amostra**

A amostra do presente estudo é constituída por um total de 69 participantes, 22 do sexo masculino (31.9%) e 47 do sexo feminino (68.1%). No que diz respeito à idade dos participantes, estas estão compreendidas entre os 21 e os 75, e a idade apresenta um valor médio de 32.6 anos, com um desvio padrão de 14.4 anos, variando entre o mínimo de 21 anos e o máximo de 75 anos. Em relação à nacionalidade dos participantes, 65 (94.2%)

são de nacionalidade portuguesa e 4 (5.8%) são de outras nacionalidades (dois brasileiros, um russo e um santomense). Relativamente às habilitações académicas dos participantes: 5 (7.2%) concluíram o ensino secundário, 41 (59.4%) têm uma licenciatura, 19 (27.5%) têm um mestrado, 2 (2.9%) têm um doutoramento e 2 (2.9%) participantes têm outra formação. Finalmente, em relação à ocupação dos participantes, 35 (50.7%) participantes são empregados por conta de outrem, 22 (31.9%) são estudantes, 4 (5.8%) são empregados por conta própria, 3 (4.3%) estão desempregados, 3 (4.3%) são reformados e 2.9% respondem 'Outro', especificando psicólogo escolar e trabalhador-estudante.

## **Medidas**

As escalas utilizadas neste estudo foram previamente validadas e as suas condições metrológicas vão ser apresentadas de seguida. Estas foram adquiridas através do contacto direto com os autores originais das mesmas, à exceção da escala utilizada para medir a atratividade organizacional, cujo autor não respondeu. Por essa razão, e para averiguar se os itens traduzidos mantinham o sentido original, a escala utilizada para medir a atratividade organizacional foi traduzida para a língua portuguesa, por uma pessoa nativa em português e fluente em inglês, e traduzida de novo para inglês, por uma pessoa nativa em inglês e fluente em português. Depois de algum debate, concluiu-se que os itens traduzidos mantiveram o seu sentido original. A escala utilizada para medir os valores já tinha sido adaptada para Português do Brasil, mas para evitar possíveis enviesamentos fruto das diferenças linguísticas, foi adaptada de novo, tendo o autor original da escala acompanhado este processo e aprovado o uso da escala, assim que atingido um consenso no que toca à semelhança do conteúdo dos itens nas duas línguas. Por último, a escala utilizada para medir a perceção de responsabilidade social foi adquirida junto do autor original e na sua língua original, português.

**Vignettes organizacionais.** Para que os participantes classificassem a responsabilidade social e a atratividade organizacional foram criadas *Vignettes*. Por *Vignettes* organizacionais entendem-se pequenas descrições de organizações fictícias. A escolha das *vignettes* foi motivada por três razões: evitar um possível enviesamento, por parte dos participantes, em relação à responsabilidade social e atratividade organizacional, uma vez que caso fossem utilizadas organizações reais estas poderiam influenciar o processo de avaliação dos participantes, devido à sua reputação e/ou imagem; analisar apenas a variável Responsabilidade Social, evitando a inclusão de outras variáveis que influenciam a atratividade organizacional, como variáveis relacionadas com as condições do emprego; e incluir diferentes dimensões da Responsabilidade Social dado que, tal como já foi referido, as pessoas podem ter diferentes perceções daquilo que torna uma empresa socialmente responsável.

Assim sendo, as *vignettes* criadas retratam organizações fictícias e incidem apenas sobre dimensões da Responsabilidade Social. A descrição teve como base itens de diversos questionários e de fatores apontados como relevantes na literatura, nomeadamente: evidências empíricas presentes do artigo de Gomes e Neves (2011); evidências empíricas presentes do artigo de Duarte (2011); itens da escala Employer Attractiveness (EmpAt), desenvolvida por Berthon et al. (2005); e os itens da Escala de Responsabilidade Social de Rafael et al. (2012).

Foram criadas duas *vignettes*, para duas organizações fictícias: a organização Orandom, cuja descrição destaca o desenvolvimento da comunidade e a conservação do ambiente; e a organização Acaso, cuja descrição destaca as necessidades, expectativas e desenvolvimento dos seus colaboradores.

**Variável independente.** A **perceção de responsabilidade social** foi medida utilizando três itens, retirados de Duarte (2011). Os itens utilizados são: ‘A organização preocupa-

se com o bem-estar da Sociedade’, ‘A organização é uma empresa socialmente responsável’, ‘A organização gere os seus colaboradores de forma responsável’. Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente, 5 = Concordo totalmente). De acordo com as métricas definidas por Nunnally (1978), podemos considerar que esta escala demonstrou um índice de consistência interna satisfatório para ambas as empresas (Orandom,  $\alpha = 0.669$ ; Acaso,  $\alpha = 0.728$ ).

**Variável dependente.** A **atratividade organizacional** foi medida com uma versão reduzida (quatro itens em vez de cinco) baseada na escala de Fisher, Ilgen e Hoyer (1979). Foi pedido aos participantes que classificassem cada item numa escala de Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente). Alguns exemplos de itens são 'Para mim, esta empresa seria um bom lugar para trabalhar' e 'Um emprego nesta empresa parece-me muito apelativo'. De acordo com as métricas definidas por Nunnally (1978), podemos considerar que esta escala demonstrou um índice de consistência interna satisfatório para ambas as empresas (Orandom,  $\alpha = 0.624$ ; Acaso,  $\alpha = 0.751$ ).

**Variável moderadora.** Os **valores** foram medidos utilizando a escala PVQ-RR, de Schwartz et al. (2012). A escala tem 57 itens que descrevem diferentes pessoas em termos dos objetivos, aspirações ou desejos que consideram importantes. Existem duas versões diferentes da escala, variáveis consoante o sexo do respondente. Os participantes foram instruídos ‘Aqui descrevemos brevemente diferentes pessoas. Por favor leia cada descrição e pense no quanto essa pessoa é, ou não, parecida consigo. Assinale a opção que mostre o quão parecida consigo a pessoa descrita é.’. Alguns exemplos de itens utilizados são: ‘Para ele/ela é importante cuidar da natureza’, ‘Para ele/ela é muito importante ser muito bem-sucedido(a)’. Os participantes tinham de classificar os itens de numa escala de Likert de seis pontos (1 = Nada parecido/a comigo a 6 = Muito parecido/a comigo). Os valores dos inquiridos são inferidos a partir dos valores implícitos das

peessoas que eles consideram semelhantes a si próprios. De acordo com as métricas definidas por Nunnally (1978), podemos considerar que esta escala demonstrou um forte índice de consistência interna ( $\alpha = 0.842$ ).

## Resultados

### Estatística Descritiva e Correlações

Tabela 1

*Estatísticas para as Escalas em estudo e Correlações entre variáveis*

	N	M	DP	Mín	Máx	r							
						Sexo	Idade	1	2	3	4	5	
Sexo	69	-	-										
Idade	69	32.6	14.4	21	75	-.009							
1. PRS (Orandom)	69	4.25	.565	2.00	5.00	.014	.163						
2. AO (Orandom)	69	3.90	.696	1.00	5.00	-.072	.084	.630*					
3. PRS (Acaso)	69	4.14	.573	2.67	5.00	-.145	.289*	.289*	.074				
4. AO (Acaso)	69	4.24	.627	2.75	5.00	-.109	.114	.339*	.406*	.419*			
5. VA	69	5.05	.535	3.53	5.93	-.229	-.105	.342*	.367*	.040	.066		

Nota. Escala de Percepção de Responsabilidade Social ; AO: Escala de Atratividade Organizacional; VA: Valores Autotranscendentes; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

A tabela 1 mostra a média (M), desvio padrão (DP) e as correlações entre as variáveis a ser estudadas. Através da análise da tabela 1 podemos retirar várias conclusões. Os participantes parecem perceber as duas organizações como socialmente responsáveis (Orandom,  $M = 4.25$  e  $DP = 0.57$ ; Acaso,  $M = 4.14$  e  $DP = 0.57$ , sendo que 4 corresponde a *Concordo* e 5 corresponde a *Concordo Completamente*). Em relação à atratividade organizacional, as respostas dos participantes indicam que as duas organizações são consideradas atrativas como um local de trabalho (Orandom,  $M = 3.90$  e  $DP = 0.67$ ; Acaso,  $M = 4.24$  e  $DP = 0.63$ , sendo que 4 corresponde a *Concordo* e

5 corresponde a *Concordo Completamente*). Por último, os participantes mostram uma orientação para os valores Autotranscendentes ( $M = 5.05$ ;  $DP = 0.54$ , sendo que 5 corresponde a *Parecida/o comigo* e 6 corresponde a *Muito parecida/o comigo*).

Através da análise da tabela 1 também podemos verificar entre que escalas existem relações significativas. Existem relações significativas entre as escalas de Percepção de Responsabilidade Social e de Atratividade Organizacional, quer para a Orandom ( $r = .63$ ,  $p < .001$ ), quer para a Acaso ( $r = .42$ ,  $p < .001$ ), e destas com a Escala de Atratividade Organizacional, que são significativas para a Orandom, mas não para a Acaso.

### **Teste de hipóteses**

Por forma a poder aplicar os modelos de regressão de forma conveniente os valores das variáveis em estudo são centrados. Para estudar a primeira hipótese foi utilizado o modelo de regressão. Os resultados são apresentados na Tabela 2. Os resultados para a variável independente, percepção de responsabilidade social, e a variável dependente, atratividade organizacional, são apresentados em duas análises separadas (uma para cada empresa).

O modelo apresenta um  $R^2 = .40$  para a Orandom e  $R^2 = .18$  para a Acaso, pelo que 39.7% da variância da atratividade é explicada pela percepção de responsabilidade social para a organização Orandom, enquanto que para a organização Acaso o valor análogo é de 17.5%. A hipótese 1 é suportada pelos resultados, para ambas as empresas, na medida em que se verifica uma relação positiva e significativa entre percepção de responsabilidade social e atratividade organizacional, para a Orandom ( $\beta = .63$ ,  $p < .001$ ) e para a Acaso ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ), podendo ainda verificar-se que a relação é mais intensa para a Orandom.

Tabela 2

*Modelos de regressão para a Hipótese 1*

AO ( $R^2=.397$ , $p<.001$ )				
Modelo 1:	$\beta$	SE	t	p
PRS (Orandom)	.630	.117	6.637	*** .000
AO ( $R^2=.175$ , $p<.001$ )				
Modelo 2:	$\beta$	SE	t	p
PRS (Acaso)	.419	.122	3.772	*** .000

Nota. Escala de Percepção de Responsabilidade Social ; AO: Escala de Atratividade Organizacional; VA: Valores Autotranscendentes; \*\*\*  $p<.001$

Para estudar a segunda hipótese foi utilizado o modelo de regressão com as variáveis independentes percepção de responsabilidade social e valores autotranscendentes, bem como a moderação da segunda sobre a primeira e a variável dependente atratividade organizacional. Também foram realizadas duas análises separadas, para cada uma das empresas, sendo os resultados apresentados na Tabela 3.

Para a empresa Orandom, 42.5% da variância da atratividade organizacional é explicada pelas variáveis independentes do modelo, confirmando-se a relação positiva e significativa entre percepção de responsabilidade social e atratividade organizacional ( $\beta =.58$ ,  $p <.001$ ). O mesmo não se verifica para os valores autotranscendentes, que não se relacionam de forma significativa com a atratividade organizacional ( $\beta =.18$ ,  $p =.08$ ). Quanto à interação entre a percepção de responsabilidade social e os valores autotranscendentes, o efeito de moderação dos valores autotranscendentes sobre a percepção de responsabilidade social não é significativo ( $\beta =.05$ ,  $p =.63$ ), portanto, não se verifica a Hipótese 2a. Logo, os valores autotranscendentes não moderam a relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a atratividade organizacional da empresa Orandom.

Para a empresa Acaso, 18.0% da variância da atratividade organizacional é explicada pelas variáveis independentes do modelo, verificando-se novamente a relação positiva e significativa entre percepção de responsabilidade social e atratividade organizacional ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ). No entanto não se verifica uma relação significativa dos valores autotranscendentes com a atratividade organizacional ( $\beta = .05$ ,  $p = .69$ ). O efeito de moderação dos valores autotranscendentes sobre a percepção de responsabilidade social não é significativo ( $\beta = -.053$ ,  $p = .64$ ), portanto, também não se verifica a Hipótese 2b. Logo os valores autotranscendentes não moderam a relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a atratividade organizacional da empresa Acaso.

Tabela 3

*Modelos de regressão para a Hipótese 2*

		AO ( $R^2 = .425$ , $p < .001$ )			
Modelo 1:	$\beta$	SE	t	p	
PRS (Orandom)	.584	.127	5.645	*** .000	
VA	.183	.134	1.777	.080	
PRS (Orandom) *	.051	.214	.491	.625	
VA					
		AO ( $R^2 = .18$ , $p = .005$ )			
Modelo 2:	$\beta$	SE	t	p	
PRS (Acaso)	.420	.123	3.727	*** .000	
VA	.045	.132	.399	.692	
PRS (Acaso) * VA	-.053	.238	-.466	.643	

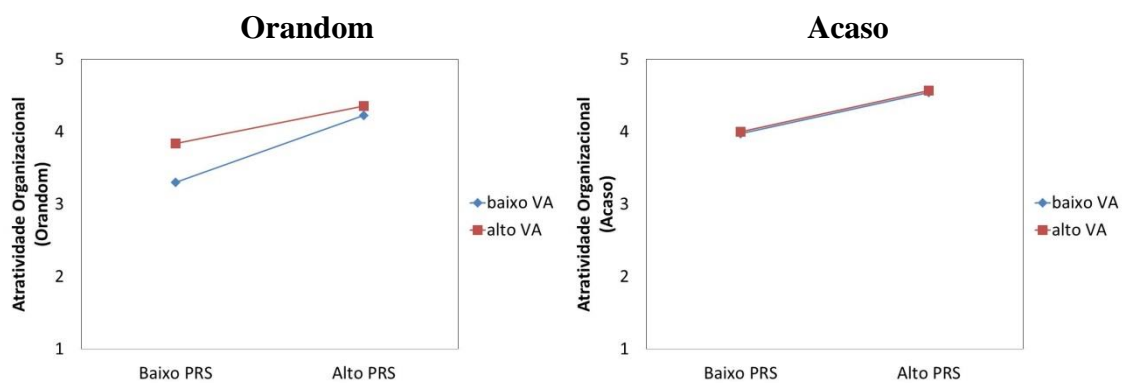
Nota: Escala de Percepção de Responsabilidade Social; AO: Escala de Atratividade Organizacional; VA: Valores Autotranscendentes; \*\*\*  $p < .001$ .

O efeito da moderação dos valores autotranscendentes sobre a relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a atratividade organizacional, que já vimos não ser significativo, pode ser observado no Gráfico 1. Através da análise do gráfico é possível verificar que a relação entre a percepção de responsabilidade social e a atratividade organizacional é ligeiramente mais elevada em indivíduos com maiores níveis de valores autotranscendentes para a empresa Orandom. Ou seja, a relação entre a percepção de responsabilidade social e a atratividade organizacional é ligeiramente

potenciada pelos níveis de valores autotranscendentes, embora não o seja de forma estatisticamente significativa. Já para a empresa Acaso, a relação entre a percepção de Responsabilidade Social e a atratividade organizacional é idêntica nos dois grupos com diferentes níveis de valores autotranscendentes, não existindo diferenças e, assim, não sendo estatisticamente significativo.

Gráfico 1

*Interação entre a percepção de Responsabilidade Social e os valores autotranscendentes para explicar a atratividade organizacional*



## Discussão

A presente investigação analisou a relação entre a percepção de responsabilidade social organizacional e a atratividade organizacional, e o papel moderador dos valores autotranscendentes nesta relação. Tal como era esperado, os resultados sugerem que a responsabilidade social está positivamente relacionada com a atratividade organizacional. No entanto, o papel moderador dos valores autotranscendentes, na relação entre as variáveis responsabilidade social e atratividade organizacional, não se verificou.

Tal como era esperado, foi encontrada uma relação positiva e significativa entre RSO e atratividade organizacional. Esta investigação está em conformidade com estudos anteriores, relacionados com este tópico (Ashforth & Mael, 1989; Dutton & Dukerich,

1991; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Turban & Greening, 1996; Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000; Backhaus, Stone, & Heiner, 2002; Kim & Park, 2011; Lis, 2012; Duarte et al., 2015; Freeman, 2018; Leite & Rebelo, 2020). Apesar de a imagem, ou reputação, não terem sido analisadas neste estudo, podemos concluir que esta relação é, provavelmente, explicada através da teoria da identidade social, tal como foi exposto no enquadramento teórico. Assim, podemos concluir que estes resultados indicam que as organizações que demonstrem um maior envolvimento em práticas de RSO têm uma maior capacidade de atrair trabalhadores para a organização, o que lhes confere uma vantagem competitiva em termos de recursos humanos.

Contrariamente ao que era esperado, os valores autotranscendentes não moderaram a relação entre a perceção de responsabilidade social e a atratividade organizacional. Ou seja, os participantes que mostraram uma maior orientação para os valores autotranscendentes não consideraram as empresas fictícias como um local mais atrativo para trabalhar. Anteriormente, Evans e Davis (2011) tinham chegado a uma conclusão semelhante no seu estudo, tendo sugerido que a orientação para valores de consideração pelos outros, cuja operacionalização é semelhante à operacionalização de valores autotranscendentes (operacionalização dos valores de consideração pelos outros: a importância que um indivíduo atribui a ser útil e compassivo para com os outros), é mais suscetível de afetar as decisões de emprego quando as organizações têm uma imagem de RSO negativa, i.e. empresas percecionadas como não sendo responsáveis. Visto que as organizações fictícias utilizadas neste estudo foram percecionadas, pelos participantes, como organizações socialmente responsáveis, e que as organizações socialmente responsáveis são percecionadas como tendo uma imagem positiva (Riordan, Gatewood, & Bill, 1997; Lievens, 2006; Lamond, Dwyer, Arendt, & Brettel, 2010), podemos considerar que esta pode ser uma das causas para os valores autotranscendentes não terem

desempenhado um papel moderador. Para além disso, podemos concluir que esta justificação acaba por enquadrar-se com a teoria da identidade social, na medida em que a imagem da organização, positiva ou negativa, parece influenciar a atratividade desta.

Por outro lado, também podemos justificar a não moderação à luz da teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz. Com base na literatura anterior relevante, Schwartz (1992; 1994; 2006) especifica quais as principais características dos valores. Uma das características que atribui aos valores pressupõe que os valores são ordenados por importância em relação uns aos outros. Outra característica pressupõe que é a troca entre valores relevantes e concorrentes que guia atitudes e comportamentos, sendo que os valores influenciam a ação quando são relevantes no contexto e importantes para o indivíduo (e, por conseguinte, suscetíveis de serem ativados). Ou seja, a influência dos valores está dependente da importância que o indivíduo lhe atribui, mas também do contexto/situação com que se depara. Neste caso, e tendo em conta a teoria de identidade social e o princípio supracitado, a atratividade de uma organização pode promover outros valores que não os autotranscendentes, tal como o valor de aparência social. O objetivo motivacional do valor ‘aparência social’ passa por obter segurança e poder através da manutenção da sua imagem pública e evitar a humilhação (Schwartz et al., 2012). Este valor foi sugerido dado que a sua definição é congruente com a teorização da identidade social, na medida em que ambos valorizam o impacto de entidades externas no bem-estar do indivíduo. No entanto, é possível que outros valores possam ter mais relevância na relação entre responsabilidade social e atratividade organizacional. A sugestão de que a atratividade organizacional pode ser motivada por outros valores é apoiada por Albinger e Freeman (2000), que concluíram que um candidato, dependendo da sua situação económica, vai ter uma orientação para valores diferentes, priorizando diferentes fatores de atratividade. Ou seja, candidatos a emprego que necessitam de dinheiro para

sobrevivência não têm o luxo de se preocupar com o envolvimento da empresa em matérias de RSO, preocupando-se mais com fatores relacionados com a segurança pessoal, sendo que se um empregador fornecer um salário já há uma congruência de valores entre indivíduo e organização. Por outro lado, indivíduos que já estão empregados e têm numerosas opções para receber um salário simples, podem também valorizar outros fatores aquando da escolha de emprego, como questões relacionadas com a RSO.

### **Limitações do Estudo e Sugestões de Estudos Futuros**

Relativamente às limitações deste estudo, as primeiras prendem-se com a amostra em si. O facto de se tratar de uma amostra com poucos participantes (N = 69) constitui um obstáculo à generalização dos resultados. Para além disso, cerca de um terço da população é constituída por estudantes universitários. Isto é relevante pois a perceção de ajuste de uma população com pouca experiência de trabalho pode ser afetada por terem pouca experiência em termos de fatores de ponderação e de seleção de emprego (Judge & Cable, 1997). Em terceiro lugar, não foram medidas as decisões reais de escolha de emprego dos candidatos, apenas foram analisadas as suas perceções/intenções ‘sem custos’. Ou seja, numa situação real de escolha de emprego outros custos de oportunidade poderão impactar esta decisão (Rynes, 1989). Em quarto lugar, e numa linha semelhante à anterior, neste estudo, a única informação fornecida aos participantes que pode afetar a atratividade organizacional é a responsabilidade social organizacional. Esta escolha foi consciente, por forma a avaliar apenas a dimensão da responsabilidade social. No entanto, acaba por não ser representativo da complexidade da escolha de emprego e do processo de recrutamento, uma vez que, por norma, colaboradores prospetivos têm de ter mais informação em consideração, relativamente à atratividade de uma organização.

Por último, uma das críticas principais ao instrumento utilizado para medir os valores, PVQ-RR, é o facto das respostas dos participantes estarem sujeitas ao efeito da desejabilidade social (Schwart, 1992). Apesar do autor recomendar que os dados sejam centrados, de modo a prevenir este efeito, o facto das respostas serem de autorrelato, e mesmo garantindo o anonimato, pode influenciar o efeito da desejabilidade social.

No que toca a sugestões de estudos futuros, e tendo em conta o que foi exposto na discussão, poderia ser interessante estudar qual o processo que leva à perceção de imagem positiva ou negativa de uma organização, e se os valores desempenham um papel neste processo. Para além disto, também seria interessante analisar em estudos futuros, se outros valores, tais como os valores de aparência social e segurança pessoal, e a situação económica dos indivíduos moderam a relação entre a responsabilidade social e a atratividade organizacional.

### **Implicações Práticas**

Apesar das limitações deste estudo é possível destacar algumas implicações práticas relevantes para a gestão dos recursos humanos a nível organizacional.

As organizações que implementam práticas e iniciativas de RSO consideram que este é um bom investimento, que se reflete em diversos aspetos: Lis (2012) afirma que é uma ferramenta eficiente para atrair e reter recursos humanos qualificados; Carroll e Shabana (2010) destacam os resultados positivos a nível económico e financeiro; e finalmente, Duarte et al. (2015) afirmam que estas iniciativas melhoram a imagem da organização, promovendo as organizações como sendo ética e socialmente responsáveis e contribuindo para a sua atratividade organizacional.

Uma vez que se verifica que a RSO está relacionada com a atratividade de uma organização, sugere-se que os departamentos de recursos humanos implementem diferentes práticas nesta linha de forma a atrair e reter os melhores talentos. Aqui podemos distinguir práticas ao nível interno e externo. As primeiras estão essencialmente relacionadas com a gestão dos recursos humanos, como por exemplo, o investimento no capital humano, ao nível da segurança e saúde; e com a gestão do impacto ambiental, no sentido da sua redução (Comissão Europeia, 2001). Por outro lado, as práticas externas saem da esfera da empresa e têm a ver com o relacionamento das empresas com intervenientes externos, como clientes, fornecedores, parceiros, autoridades públicas ou organizações não governamentais; assim como o respeito pelos direitos humanos e preocupações ambientais (Comissão Europeia, 2001).

Contudo, para além da adoção das práticas socialmente responsáveis, é necessário que estas sejam comunicadas e divulgadas externamente aos diversos *stakeholders*, caso contrário poderão não ter os efeitos desejados. Uma vez que a existência de práticas de responsabilidade social poderá contribuir para a atratividade, organizações que não demonstrem ao público as suas práticas existentes poderão perder vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006). As práticas de responsabilidade social de uma organização podem ser comunicadas nas suas plataformas, como por exemplo, no site institucional da empresa, página de LinkedIn ou redes sociais; ou através dos próprios colaboradores.

## Bibliografia

- Albinger, H., & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253. doi: 10.1023/A:1006289817941.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 18-23.
- Arendt, S. and Brettel, M. (2010), "Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance", *Management Decision*, 48(10), 1469-1492. doi:10.1108/00251741011090289.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi: 10.5465/amr.1989.4278999.
- Backhaus, K., Stone, B., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292-318. doi: 10.1177/0007650302041003003.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002.
- 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.

- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561–581. doi: 10.1111/j.1744-6570.1989.tb00669.x.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50–59. doi: 10.1016/0001-8791(82)90052-5.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-48.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67, 294-311.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505. doi: 10.5465/amr.1979.4498296.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues', Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 2, 36-29. doi: 10.1108/S2514-175920180000002002.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology, 90*(5), 928-944. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.928.
- Comissão Europeia (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Office for Official Publications of the European Communities.
- Comissão Europeia (2011). *Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da EU para o período de 2011-2014*. Bruxelas: Office for Official Publications of the European Communities.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management, 15*(1), 1-13. doi: 10.1002/csr.132.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes* (Tese de doutoramento). Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3649>
- Duarte, Ana & Gomes, Daniel & Neves, José. (2015). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhne – Review of Applied Management Studies, 12*, 22-29. doi: 10.1016/j.tekhne.2015.01.004.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal, 34*, 517-554. doi: 10.2307/256405.

- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi: 10.2307/2393235.
- Evans, W.R., Davis, W.D. 2011. An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction, and CSR Work Role Definition. *Business & Society*, 50 (3), 456-480. doi: 10.1177/0007650308323517.
- Fisher, C. D., Ilgen, D. R., & Hoyer, W. D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22(1), 94-103. doi: 10.5465/255481.
- Freeman, M. (2018). *CSR and Millennial Job Attraction: the case of Academia BAI & Total* (Tese de doutoramento). Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/25617>
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699. doi: 10.1108/00483481111169634.
- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 3, 254-280. doi: 10.1177/000765030003900302.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. doi: 10.1177/0013164403258403.

- Hitlin, S. (2003). Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social psychology quarterly*, 66(2), 118-137. doi: 10.2307/1519843
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271. doi: 10.1037/0021-9010.77.3.261.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x.
- Kim, S. Y., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of business ethics*, 103(4), 639-653.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 83-112.
- Leite, C. & Rebelo, T. (2020). Explorando, Caracterizando e Promovendo a Responsabilidade Social das Empresas em Portugal.
- Lievens, Filip. (2006). Organizational Image/reputation. *The encyclopedia of industrial and organizational psychology*, 568-570. doi: 10.4135/9781483386874.n382.
- 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. doi: 10.1688/1861-9908.
- Madhavkumar, V. (2016). Factors of Organizational Attributes Influencing Organizational Attractiveness: A Study Examining Gen Y MBA Students. *Journal of Training and Development*, 13(2), 96-105.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305. doi: 10.2307/3556659.
- Mcewen, A., & Rentsch, J. (2003). Comparing Personality Characteristics, Values, and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*. doi: 10.1111/1468-2389.00212
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. doi: 10.1016/0001-8791(87)90043-1.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp.303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Nunnaly, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441. doi: 10.1177/0170840603024003910.

- Oyserman, D. (2015). Values, Psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(25), 36-40. doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.24030-0.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rafael, M., Lima, R., Borges, J., Figueiredo, A. C., Noronha, A. M., & Vaz, V. (2012). *Escala de Responsabilidade Social. Tradução portuguesa do original Measure of Corporate Social Responsibility*. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business ethics*, 16(4), 401-412. doi: 10.1023/A:1017989205184.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Washington: Free press.
- Rynes, S. L. (1989). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions* (CAHRS Working Paper #89-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. *Cross-cultural research and methodology series*, 18, 85–119.
- Schwartz, S. H. (2006). Basic human values: theory measurement and applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929– 68.
- Schwartz, S. H., & Cieciuch, J. (2016). Implications of definitions of value. *The ITC international handbook of testing and assessment*, 29(1), 106-126.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., & Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663. doi: 10.1037/a0029393.
- Schwartz, S. H.; Cieciuch, J.; Vecchione, M.; Torres, C.; Dirilem-Gumus, O.; Butenko, T. (2017). Value tradeoffs propel and inhibit behavior: validating the 19 refined values in four countries. *European Journal of Social Psychology*, 47 (3): 241-258. doi: 10.1002/ejsp.2228.
- Schwartz, S. H. (2017). The Refined Theory of Basic Values. doi: 10.1007/978-3-319-56352-7\_3.
- Stern, P. C., Kalof, L., Dietz, T., & Guagnano, G. A. (1995). Values, beliefs, and proenvironmental action: Attitude formation toward emergent attitude objects. *Journal of applied social psychology*, 25(18), 1611-1636. doi: 10.1111/j.1559-1816.1995.tb02636.x.

- Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 224-237. doi: 10.2307/2695870.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39. doi: 10.1146/annurev.ps.33.020182.000245.
- Turban, D. & Keon, T. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193. 10.1037/0021-9010.78.2.184.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organization attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. doi: 10.5465/257057.
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H., & Si, S. X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person–organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 194.
- Vernon, P. E., & Allport, G. W. (1931). A test for personal values. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23, 231-248. doi: 10.1037/h0073233.