

O Discurso da Responsabilidade Social Atrai Jovens Talentos?

Marina Faria¹
Daniela Ferreira²
José Luis Carvalho³

Resumo

A pesquisa tem por objetivo avaliar se a responsabilidade social empresarial (RSE) constitui um fator valorizado por pessoas que têm o potencial de vir a ser disputadas por organizações em busca de novos talentos. Especificamente buscou-se investigar se informações positivas sobre RSE aumentariam a intenção de se trabalhar numa empresa, bem como se informações negativas sobre RSE gerariam um efeito contrário. Buscou-se avaliar também se indivíduos céticos com respeito à RSE são menos influenciados por informações sobre tal fator, além de se procurar comparar a atratividade da RSE com outros fatores relacionados pela literatura como relevantes na escolha de potenciais funcionários, mais especificamente a possibilidade de desenvolvimento profissional e a remuneração atraente. Foi utilizada a metodologia experimental, com aplicação de cinco cenários de pesquisa, em uma amostra contendo 223 alunos de três instituições de ensino superior do estado do Rio de Janeiro. Os resultados evidenciam a importância da RSE para a atração de novos talentos, sendo que este fator apresenta menor impacto na intenção de trabalhar na empresa do que o desenvolvimento profissional, mas impacto semelhante ao gerado por uma remuneração atraente. O ceticismo dos sujeitos não apresentou interferência relevante nos resultados da pesquisa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Jovens Talentos. Intenção de Trabalhar.

The Discourse of Corporate Social Responsibility Attracts Young Talent?

Abstract

The research aims to assess whether corporate social responsibility (CSR) is a factor valued by people who have the potential of being played by organizations in search of new talent. Specifically we sought to investigate whether positive information about CSR would increase their intention to work for a company as well as negative information about CSR would generate an opposite effect. We sought to evaluate individuals who are also skeptical about CSR are less influenced by the information on this factor, in addition to seeking to compare the attractiveness of CSR with other factors related to the literature as relevant to the choice of potential employees, specifically the possibility of developing professional and attractive compensation. Experimental methodology was used, applying five research scenarios in a sample containing 223 students from three higher education institutions of the state of Rio de Janeiro. The results show the importance of CSR to attract new talent, and this factor has less impact on the intention to work for the

¹ Mestre em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora temporária da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

² Doutora pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio de Janeiro

³ Doutor pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

company than the professional, but a similar impact to that generated by an attractive salary. The skepticism of the subjects showed no significant interference in the search results.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Young Talents. Intention to Work.

Introdução

Durante as últimas décadas, observa-se uma diminuição da importância atribuída às fontes mais tradicionalmente associadas à obtenção de vantagem competitiva para as empresas – dentre as quais destacam-se a ênfase no produto, na tecnologia de produção e no desenvolvimento de economia de escala – e um aumento na preocupação com o aspecto humano (ARAUJO, 2006; PACHECO *et al.*, 2005; PFEFFER, 1994). Nesse contexto, a capacidade de atrair e reter talentos vem sendo valorizada por organizações que se defrontam com a questão de quais os fatores mais importantes para atração e retenção desses talentos.

Mais recentemente, registra-se igualmente uma valorização do discurso da responsabilidade social das empresas (BHATTACHARYA & SEN, 2004), defendida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de ações que a afetem positivamente (ASHLEY *et al.*, 2003; MOHR, WEBB & HARRIS, 2001). Às empresas que pretendem adotar uma postura socialmente responsável recomenda-se que o façam por meio da obediência a leis e normas éticas, tratamento justo aos empregados, cuidados com o meio-ambiente e contribuições para ações sociais (DEAN, 2003). Por outro lado, um dos aspectos que têm sido apontados como importantes na avaliação das pessoas sobre a responsabilidade social das empresas é o ceticismo, entendido como a desconfiança sobre a legitimidade de tal postura empresarial (COSTA & CARVALHO, 2006; MENDONÇA e GONÇALVES, 2002).

A partir dos anos 1990, sobretudo, foram realizados estudos acerca da valorização conferida pelo consumidor à responsabilidade social (ver, por ex.: BROWN & DACIN, 1997; MOHR & WEBB, 2005; SERPA & AVILA, 2006) e sobre a relação com desempenho financeiro (ver, por ex., McWILLIAMS & SIEGEL, 2001; REZENDE *et al.*, 2007). Poucas pesquisas, entretanto, foram realizadas envolvendo potenciais funcionários de organizações (GREENING & TURBAN, 2000). No parecer de Carvalho Neto e Furtado (2007, p. 5), contudo, a interface entre RSE e gestão de pessoas é evidente, uma vez que “praticamente todos os aspectos consubstanciados em indicadores de RSE com relação ao público interno (...) pertencem aos campos de estudo da gestão de pessoas e das relações de trabalho”. Levando-se em conta a importância supracitada sobre atrair e manter talentos, torna-se

relevante investigar se a responsabilidade social representa um fator que levaria uma organização a ser mais atraente como empregadora.

Esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar se a responsabilidade social empresarial (RSE) é um fator valorizado por pessoas que têm o potencial de vir a ser disputadas por organizações em busca de novos talentos. que estão buscando um emprego. Mais especificamente, a pesquisa busca respostas para as seguintes questões: (1) Informações positivas sobre RSE aumentam a intenção de se trabalhar numa empresa?; (2) Informações negativas sobre RSE diminuem a intenção de se trabalhar numa empresa?; (3) Pessoas mais céticas em relação às informações positivas sobre RSE são menos influenciadas por estas?; (4) Como a RSE se compara a outras dimensões que a literatura relaciona como relevantes na tomada de decisão de potenciais funcionários, quais sejam a possibilidade de desenvolvimento profissional e a remuneração atraente?

Para apresentar a investigação a tais inquietações, estruturou-se o presente relatório de pesquisa em três seções, além desta introdução e das conclusões. A primeira seção apresenta o quadro teórico referencial para o estudo. Na segunda seção são mostrados os procedimentos metodológicos seguidos para a realização da etapa empírica da pesquisa, cuja amostra reuniu estudantes dos dois últimos anos de graduação em Administração de três instituições de ensino superior com excelente avaliação pelo MEC, em função de se julgar que se trata de um grupo de indivíduos considerados pelas empresas como potenciais talentos. A terceira seção do texto detalha os resultados da pesquisa de campo.

1 Referencial teórico

1.1 Uma disputa por talentos

Uma organização pode ser vista como um sistema que integra de forma única recursos de capital físico, recursos de capital organizacional e recursos humanos (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). As pessoas – na forma de funcionários, gerentes e gestores capacitados e talentosos – representam um aspecto crítico para a efetividade da ação organizacional (GREENING & TURBAN, 2000; LEITE & ALBUQUERQUE, 2007).

Como consequência desta dinâmica, na opinião de Almeida (2004, p. 15) ocorre atualmente uma “guerra por talentos”, uma “disputa acirrada por pessoas talentosas entre as empresas, como forma de garantir o sucesso, investindo grande soma de recursos nas atividades de recrutamento e seleção”. Aparentemente, em virtude de uma maior oferta de recursos humanos do que de oportunidades de emprego, aumenta a disputa entre os

profissionais – o que geraria trabalhadores mais qualificados – e, por conseguinte, cresce também a disputa entre as empresas pelos melhores profissionais (CÉSAR, BIDO & SAAD, 2006). Para Leonardo (2002, p. 43), “em toda a história do mundo empresarial, nunca houve tanta preocupação e cuidados com a retenção dos talentos de uma organização”.

Almeida (2004, p. 16) define o termo “talento”, em sua conotação aplicada à gestão de pessoas, como um indivíduo “que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que o diferenciam de outros”. Assim, os indivíduos se vêem como profissionais que cedem seus talentos à organização e, de acordo com esta perspectiva, as organizações existem para ajudar aqueles que a elas se associam a alcançar seus objetivos pessoais e profissionais (SOUZA *et al*, 2006).

Devido à importância conferida aos talentos em uma organização, os potenciais funcionários – grupo focado pela presente pesquisa – representam um grupo bastante relevante de *stakeholders* (MITCHELL *et al*, 1997). Estrategicamente, para se aumentar as chances de sobrevivência de uma organização na arena de mercado, deve haver um equilíbrio entre o aproveitamento dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, incluindo aí novos talentos (MINTZBERG *et al*, 2000).

Por outro lado, as práticas responsáveis pela atração de novos funcionários para as organizações vêm se mantendo relativamente imutáveis ao longo do tempo, sendo frequentemente associadas aos modelos que preconizam a necessidade de se procurar a pessoa certa para o lugar certo. Entretanto, quando se considera o elemento humano como fonte de vantagem competitiva, as funções de recrutamento e seleção precisam ser vistas como essenciais para a execução da estratégia, buscando-se pessoas para a organização e não mais para um cargo específico: o que importa é o conjunto de competências que as pessoas têm e que se alinham às competências essenciais da empresa (CÉSAR *et al*, 2006). Desta posição partilham Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 9), para quem atrair e desenvolver funcionários é fundamental porque “as empresas competem por meio das pessoas”.

Na disputa por talentos, leva vantagem a organização que tem maior poder de atraí-los e retê-los (ALMEIDA, 2004). Vale lembrar que, como define a psicanálise, o ser humano é um ser de desejo e pulsão, dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social (DAVEL & VERGARA, 2001); as razões pelas quais as pessoas são atraídas para as organizações podem ser as mais diversas. Em consonância com a concepção contemporânea de gestão de pessoas, um indivíduo não é levado a agrupar-se a uma dada organização somente em função de recompensas financeiras; para atrair e reter os melhores talentos,

acredita-se que a organização deva conceder a seus empregados um pacote de benefícios materiais e imateriais estrategicamente elaborado para torná-la atraente frente à concorrência (BOHLANDER *et al.*, 2005; SOUZA *et al.*, 2006).

Em geral, os fatores mais citados para a atratividade de novos talentos costumam ser a imagem da empresa, as possibilidades de desenvolvimento pessoal e crescimento profissional e a remuneração (ALMEIDA, 2004). Mais recentemente, a responsabilidade sócio-ambiental vem sendo destacada como um fator relevante (FURTADO, CARVALHO NETO & LOPES, 2007). Para Araujo (2006), por exemplo, o fator primordial é a imagem da organização, uma vez que as pessoas só se candidatam a trabalhar nas empresas em que acreditam, em virtude de desejarem se precaver das turbulências pelas quais costuma passar o mercado de trabalho, por conta da instabilidade no mundo dos negócios. Para Leal e Barreto (2002), pelo fato de as empresas precisarem ser cada vez mais atraentes para conseguir chamar a atenção dos melhores profissionais, elas parecem cada vez mais preocupadas com fatores éticos e sociais. No parecer de Dutra (2001), por outro lado, a captação de novos talentos não se dá em razão de um discurso sobre a atuação social ou a importância da empresa, nem pela cooptação com salários e benefícios, mas pelo atendimento de suas expectativas e necessidades, as quais apresentam significativa variabilidade, como se mostra nas duas próximas seções.

1.2 O ingresso no mercado de trabalho

O público jovem, especialmente aquele em vias de se formar em uma universidade, representa um potencial celeiro de novos talentos para as organizações. Para esse público, a entrada no mercado de trabalho tem papel fundamental como marco de uma nova etapa de vida, a transição da vida da juventude para a vida adulta (OLIVEIRA & SILVEIRA, 2007). Em muitas culturas, o trabalho representa o rito de passagem da condição infanto-juvenil dependente à condição adulta autônoma (PAVEI, 2005). O trabalho é fundamental na vida dos indivíduos, contribuindo para a manutenção da ordem moral, econômica, social, jurídica, política e cultural, funcionando como uma forma de regulação social; torna-se um elemento fundamental na constituição da condição humana, ao ser um fator determinante para a integração social e a realização pessoal (MORIN, TONELLI & PLIOPAS, 2003; OLIVEIRA & SILVEIRA, 2007). Nas palavras de Antunes (2006, p. 123), “o ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho”.

De acordo com Lacombe (2002), embora o trabalho tenha uma importância exagerada na sociedade ocidental, não se pode negar a articulação entre identidade e trabalho, uma vez

que o trabalho constitui um dos elementos mais significativos de interação entre indivíduo e sociedade, e que a construção da identidade ocorre a partir da dialética entre indivíduo e sociedade, na qual um se identifica a partir do outro. A própria identidade das pessoas por vezes se confunde com seu trabalho, pois o próprio processo de trabalho, bem como seus frutos, ajuda o indivíduo a formar sua identidade (MORIN *et al*, 2003).

O encontro de formandos e recém-formados com seus futuros empregadores apresenta grande complexidade, tanto para os jovens quanto para as organizações. Quando o jovem entra no mundo do trabalho, ele começa a testar as expectativas anteriormente criadas; os ideais previamente traçados passam por verificações e podem sofrer adaptações de acordo com as circunstâncias (ASEVEDO, 2005). De acordo com Soares (2007), o Programa Nacional de Estimulo ao Primeiro Emprego, do Governo Federal, não consegue os resultados esperados porque o Governo não consegue saber o que o jovem realmente deseja e valoriza na hora de escolher seu primeiro emprego.

Da parte das organizações empregadoras, a situação é igualmente complicada. Bohlander *et al* (2005) acreditam que os sistemas de recrutamento de muitas organizações falham em atrair candidatos bons no meio universitário, e fracassam em manter um esforço contínuo para captar no mercado os melhores recém-formados e formandos. Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003) defendem o imperativo de as empresas dirigirem um novo olhar aos processos de identificação, desenvolvimento e retenção de jovens talentos. De forma geral, parece haver certo descompasso entre aquilo que os jovens desejam e aquilo que a empresa oferece, e esse desajuste é especialmente problemático quando se recorda que parece estar em curso uma disputa por talentos. Do lado dos acadêmicos, também não há consenso com relação às expectativas formadas por jovens aptos a ingressar no mercado de trabalho e com respeito a idéia que os empregadores fazem sobre essas expectativas.

Para Hemais, Carvalho e Azevedo (2002), as oportunidades de crescimento profissional, boas remunerações e benefícios, valorização e investimentos no treinamento de funcionários são pontos que os jovens universitários valorizam no momento de escolher em qual empresa irão trabalhar. No parecer de Gondim (2002) e Lima e Abdal (2007), no Brasil, os fatores renda e possibilidades de ganhos financeiros são os principais fatores motivadores dos recém-formados para optar por um dado posto de trabalho. Estes fatores são os mesmos que levam os jovens a procurar um determinado curso superior no momento de escolher uma carreira (BARTALOTTI & MENEZES-FILHO, 2007). A preocupação com a dimensão financeira acima de todos os demais fatores pode ser explicada, sobremaneira, pelo fato de

que, para muitos jovens brasileiros, o término da formação escolar costuma ser seguido, em curto prazo, pela decisão de formar uma família, à qual se segue, novamente em pouco tempo, a vinda do primeiro filho (OLIVEIRA, RIOS-NETO & OLIVEIRA, 2006).

Na pesquisa realizada por Sarsur *et al* (2003) acerca de programas de estágios e *trainees*, dentre os fatores considerados pelas organizações como elementos-chave para atração de jovens talentos destacam-se: a perspectiva de carreira e de crescimento profissional (87,2% dos respondentes); imagem e reconhecimento da empresa no mercado (82,1%); a prevalência de um ambiente saudável de trabalho (66,7%); a existência de programas estruturados de desenvolvimento profissional (66,7%); e a possibilidade de participação em projetos desafiadores (66,7%). A preocupação com desenvolvimento profissional apareceu também na pesquisa de Melo e Borges (2005) com jovens em transição da universidade para o mercado, os quais perceberam a necessidade de investir em suas qualificações para cumprir de forma adequada esta etapa em suas carreiras.

Estudando motivação e aspiração profissional com adolescentes, Loughlin e Barling (1998) mostraram que os jovens que tiveram experiência de trabalhos temporários quando estudantes são mais exigentes para escolher seus empregos quando se formam. No Brasil, é possível que esta situação seja invertida: durante a graduação, os estudantes costumam aceitar trabalhos desgastantes e/ou de baixa remuneração em função de serem sustentados pelos pais; depois de formados, podem optar por empregos precários já que o *status* de recém-formado sem trabalho tem valorização menos positiva que o *status* de estudante (PAVEI, 2005).

Mesmo diante de tantos resultados distintos com relação à atratividade de uma empresa para jovens talentos – os quais comportam, como se viu, questões mais amplas do que o emprego em si – algumas tendências se fazem notar. Os jovens talentos que estão ingressando no mercado de trabalho parecem valorizar aspectos relativos ao desenvolvimento pessoal e profissional, à remuneração e à imagem das empresas. Nesse sentido, a questão que se apresenta é se a responsabilidade social, aspecto cada vez mais valorizado quando associado à imagem da organização (BHATTACHARYA & SEN, 2004), teria uma influência positiva na atração de novos talentos.

1.3 Imagem corporativa e responsabilidade social

A responsabilidade social empresarial (RSE) pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de ações que a afetem positivamente (ASHLEY *et al*, 2003). Trata-se de uma postura empresarial baseada no

fundamento de que todas as ações da empresa geram um impacto significativo dentro e fora dela (MOHR *et al.*, 2001). Recentemente, um grande número de organizações vem abraçando a diretriz de praticar e propagar as práticas relacionadas à RSE, pois o mercado tem requerido que estas invistam em projetos e ações sociais, e posteriormente divulguem seus padrões éticos, morais e sociais – ou a imagem que se deseja transmitir acerca destes padrões. Segundo Ventura e Vieira (2004), as empresas buscam formas de justificar e provar para a sociedade e para os consumidores que estão indo ao encontro de suas aspirações sociais.

As organizações fazem parte de um ambiente social do qual são dependentes; assim, elas necessitam ter um *status* legítimo para obter facilidades (BROWN, 1994). Para Pfeffer e Salancik (2003) a legitimidade é conferida à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte a seus objetivos e suas atividades. Segundo Costa e Carvalho (2006, p.2), a RSE tem como principal objetivo “conferir legitimidade à organização, isto é, possibilitar que os *stakeholders* dêem suporte aos objetivos e às atividades da empresa por meio de uma nova representação de sua identidade, de suas motivações e de sua moralidade”. McWilliams e Siegel (2001) reforçam que é crescente a pressão exercida pelos diversos *stakeholders* das empresas acerca da adoção de uma postura de RSE.

Dentro desse contexto, e sobretudo a partir da década de 90, pesquisas foram feitas para se entender os efeitos da adoção de uma postura de RSE nos públicos das empresas. Alguns estudos apontam para reações positivas das pessoas em relação a empresas socialmente responsáveis (AUGER *et al.*, 2003; SEN & BHATTACHARYA, 2001; BOULSTRIDGE & CARRIGAN, 2000; BROWN & DACIN, 1997), incluindo até a disposição de pagar mais pelos seus produtos (SERPA & AVILA, 2006; BARONE *et al.*, 2000), enquanto um menor número de estudos indicam pouco ou nenhum efeito dessa postura empresarial nas decisões de compra (CARRIGAN & ATTALLA, 2001). Há estudos ainda que sugerem que, se as informações positivas sobre RSE parecem levar a uma atitude positiva das pessoas em relação à empresa e seus produtos, informações que dêem conta da irresponsabilidade social das empresas parecem ter um efeito na direção contrária (CREYER & ROSS, 1997), e que este pode ser ainda mais forte (SEN & BHATTACHARYA, 2001)

Para Sen, Bhattacharya e Korschun (2006), a avaliação da reação das pessoas à RSE não pode estar restrita ao domínio do consumo apenas. Os resultados da pesquisa realizada por esses autores indicam que a RSE influencia positivamente também os possíveis funcionários das empresas, funcionando como um fator que aumenta a atratividade destas como empregadoras. Turban e Greening (1997) e Greening e Turbam (2000) corroboraram

esses resultados em seus estudos, sugerindo também que a RSE exerce esse efeito positivo porque, para as pessoas, trabalhar em uma empresa que investe em RSE geraria melhoria em seu autoconceito. Vale ressaltar que essas pesquisas, em que pese o pioneirismo de abordar um importante grupo de *stakeholders* – o de possíveis funcionários da empresa – consideraram apenas uma dimensão da RSE (por ex., investimento em uma ação social específica ou proteção ao meio ambiente) em suas análises.

Tanto no âmbito dos consumidores quanto dos potenciais funcionários da empresa, um aspecto parece recorrente na avaliação sobre a RSE: o ceticismo, isto é, a desconfiança sobre a legitimidade de tal postura empresarial (COSTA & CARVALHO, 2006; MENDONÇA e GONÇALVES, 2002). Este conceito encontra sua base na teoria da atribuição (FEIN, 1996), segundo a qual os *stakeholders* tendem a inferir quais os motivos por trás das atitudes e ações das empresas. Alguns autores, como Mattoni, Pena e Queiroz (2007), sugerem que a motivação de uma organização para a RSE parece estar mais na expectativa de resultados econômicos do que na afirmação de valores socialmente relevantes, assumindo, assim, um caráter instrumental perante seu público interno. Melhorar a imagem de uma organização perante seus *stakeholders* – sem necessariamente haver a contrapartida de uma mudança substancial nas ações e nas práticas da empresa – parece ser o principal objetivo dos programas de responsabilidade social, conforme defendem Antunes (2006), Costa e Carvalho (2006) e Mendonça e Gonçalves (2002), entre outros pesquisadores.

Ellen, Mohr e Webb (2000) consideram que as pessoas inferem dois tipos de motivação para as empresas investirem em RSE: motivação extrínseca (interesse em aumentar o bem estar da sociedade) ou motivação intrínseca (adoção da RSE como meio para se autopromover e conseguir aumento de lucros). Estudos anteriores sugerem que a RSE tem um efeito mais positivo nas reações das pessoas quando estas são menos céticas na sua avaliação, e inferem que a adoção da RSE teve uma motivação extrínseca (SEN *et al.*, 2006; BHATTACHARYA & SEN, 2004; MOHR *et al.*, 2001).

Buscando uma integração dos resultados de pesquisa aqui discutidos, chegou-se a três pontos fundamentais: a valorização que as pessoas conferem, de uma forma geral, à RSE; os efeitos negativos que uma imagem de empresa socialmente irresponsável pode gerar; e o ceticismo como aspecto importante na relação entre as pessoas e a RSE. Estes três pontos embasaram o objetivo e as perguntas da pesquisa (relacionados na Introdução), cuja metodologia será descrita a seguir.

2 Metodologia

O protocolo de pesquisa conduzido para a realização dos estudos seguiu a dinâmica experimental, que possibilita ao pesquisador simular uma situação real que permita o ajuste dos fatores experimentais conforme as hipóteses de pesquisa (COOPER & SCHINDLER, 2003). Essa metodologia tem sido amplamente usada nas ciências sociais e, mais especificamente, em estudos sobre a RSE e a atitude e intenção de comportamento das pessoas (por ex.: AUGER *et al.*, 2003; SEN & BHATTACHARYA, 2001).

Para se atingir o objetivo proposto e responder às perguntas da pesquisa, foram realizados dois estudos, expostos nas próximas seções.

2.1 Estudo 1

Tendo como base o desenvolvimento das pesquisas sobre RSE e sobre o ingresso de jovens talentos no mercado de trabalho, o estudo propõe como questão central que a informação sobre RSE exerce efeito sobre a intenção de se trabalhar em uma empresa, sendo esta relação influenciada pelo ceticismo das pessoas com relação à RSE. As hipóteses de pesquisa estão descritas a seguir.

H1: Informações positivas sobre RSE (vs. a ausência desta informação) terão um efeito positivo na intenção das pessoas de trabalhar na empresa.

H2: No grupo de pessoas mais céticas em relação à RSE (vs. grupo de pessoas menos céticas em relação à RSE) o impacto da informação de que a empresa valoriza o discurso socialmente responsável exercerá impacto menor na intenção de se trabalhar na organização.

H3: Informações negativas sobre RSE (vs. a ausência desta informação) terão um efeito negativo na intenção das pessoas de trabalhar na empresa.

As hipóteses de pesquisa foram testadas a partir da realização de um experimento com uso de três cenários, tendo como variáveis independentes a informação sobre RSE (positiva, negativa e ausência de informação), o ceticismo das pessoas em relação à RSE (maior e menor) e, como variável dependente, a intenção de trabalhar na empresa.

No que se refere à construção dos cenários, duas considerações merecem destaque. Primeiro, a descrição de oferecimento de oportunidade de emprego foi elaborada com base em anúncios reais, afixados nos quadros de aviso das universidades pesquisadas. Segundo, as informações sobre RSE foram baseadas nas definições do constructo presentes na literatura (ASHLEY *et al.*, 2003; MOHR *et al.*, 2001). Os cenários do Estudo 1 encontram-se a seguir:

Tabela 1: Cenários do Estudo 1

Cenário 1: Controle	A empresa X está buscando jovens talentos, com perfil dinâmico, que gostem de desafios e tenham habilidade de trabalhar em equipe.
Cenário 2: Informações positivas sobre RSE	[Cenário 1] Você leu recentemente que a empresa X vem investindo na melhoria das condições de vida da sociedade como um todo, implementando ações que vão além de pagar impostos e gerar empregos. Segundo o que você leu, a empresa mantém uma relação de respeito e transparência com funcionários, clientes e acionistas, e preocupa-se em preservar o meio ambiente e realizar investimentos sistemáticos em alguns programas sociais. Por esta razão ela estaria em uma das primeiras posições no ranking das empresas brasileiras socialmente responsáveis, elaborado por um instituto independente.
Cenário 3: Informações negativas sobre RSE	[Cenário 1] Você leu recentemente que a empresa X não contribui para melhoria das condições de vida da sociedade como um todo, o que significaria implementar ações que fossem além de pagar impostos e gerar empregos. Segundo o que você leu, a empresa mantém uma relação de pouco respeito e transparência com funcionários, clientes e acionistas, e não se preocupa em preservar o meio ambiente e em realizar investimentos em programas sociais. Por esta razão ela estaria fora do ranking das empresas brasileiras socialmente responsáveis, elaborado por um instituto independente.

Cada participante foi exposto, em uma escolha aleatória, a um dos cenários e depois respondeu a um questionário auto-administrado contendo as escalas referentes às variáveis intenção de trabalhar na empresa e ceticismo em relação à RSE. Havia também uma questão relativa ao realismo dos cenários, para verificar se estes eram percebidos como críveis pelos respondentes da pesquisa, segundo recomendação de Homburg (2005). Como forma de enriquecer a interpretação dos resultados do estudo, uma medida adicional foi incluída no questionário – comportamento socialmente responsável. Pesquisas anteriores indicaram que há pessoas que podem ser consideradas mais socialmente responsáveis do que outras (MOHR & WEBB, 2005; BHATTACHARYA & SEN, 2004). Foi então utilizada uma escala para medir essa característica (SERPA & AVILA, 2006; MOHR & WEBB, 1995), visando analisar se ela influenciaria os resultados. Por fim, foram colhidas informações sobre idade, gênero e renda familiar, para posterior checagem de covariância. A análise dessas medidas visa avaliar se há variações não desejáveis nas variáveis dependentes devido a variáveis que não foram tomadas como independentes na pesquisa (HAIR Jr. *et al.*, 1998).

As escalas usadas para medição das variáveis são adaptações / traduções de escalas já desenvolvidas anteriormente para medir os mesmos constructos, seguindo recomendação de Netemeyer, Barden e Sharma (2003). Estes autores consideram que, se existem boas medidas de um constructo na literatura de referência, o valor de uma nova medida provavelmente será pequeno relativamente aos custos envolvidos no seu desenvolvimento. As escalas da pesquisa foram avaliadas quanto à sua dimensionalidade, por meio de análise fatorial exploratória, usando como método de extração dos fatores o de componentes principais e considerando fatores com raízes latentes (autovalores) acima de 1,0 (KIM & MUELLER, 1982). A rotação

dos fatores não pôde ser realizada, visto que todas as escalas da pesquisa se mostraram unidimensionais, obedecendo a recomendação de Netemeyer *et al.* (2003). Tendo sido estabelecida a unidimensionalidade das escalas, foi então avaliada sua confiabilidade, relacionada ao grau de consistência entre as múltiplas medidas da variável, por meio do coeficiente alfa de Cronbach (NETEMEYER *et al.*, 2003; HAIR Jr. *et al.*, 1998).

Vale ressaltar que, nos questionários, os itens das escalas foram intercalados aleatoriamente, tendo sido cada um respondido em uma *Likert* de 7 pontos (1 = discordo fortemente; 4 = não concordo nem discordo; 7 = concordo fortemente). As escalas e suas respectivas referências estão expostas na Tabela 2.

Tabela 2: Escalas de pesquisa

Variável	Itens da escala	Referência	Alfa de Cronbach
Intenção de trabalhar na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Eu faria um esforço grande para trabalhar na empresa X. • Eu teria interesse em enviar meu currículo para a empresa X. • Eu gostaria muito de trabalhar na empresa X. 	Turban e Greening (2000) Sen, Bhattacharya e Korschun (2006)	0,9078
Ceticismo em relação à RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Eu acredito que a empresa X de fato deseja melhorar as condições de vida da sociedade, atuando de forma socialmente responsável. 	Sen, Bhattacharya e Korschun (2006)	N.A.
Realismo dos Cenários	<ul style="list-style-type: none"> • Posso facilmente me imaginar vivendo esta situação. 	Homburg (2005)	N.A.
Comportamento Socialmente Responsável	<ul style="list-style-type: none"> • Eu preferiria comprar de empresas que oferecessem boas condições para seus funcionários, se eu tivesse esta informação. • Eu me preocupo com o descarte de pilhas e baterias. • Eu me preocupo em desligar a luz e aparelhos elétricos, na minha casa e no meu trabalho, quando ninguém está usando. • Eu tentaria comprar de empresas que ajudam os mais necessitados de alguma forma, se eu tivesse esta informação. • Eu preferiria comprar de empresas que empregam deficientes físicos, se eu tivesse esta informação. • Eu evito usar produtos e serviços que possam causar danos ao meio ambiente. • Eu costumo utilizar também o verso das folhas de papel ao escrever em cadernos, ao imprimir textos na impressora, etc. 	Serpa e Avila (2006) Mohr e Webb (1995)	0,7869

2.2 Estudo 2

Neste estudo foi investigada, de forma exploratória, a importância da RSE frente a outros fatores que contribuiriam para aumentar a intenção de se trabalhar em uma empresa. Foram selecionados, a partir da revisão de literatura, os fatores “possibilidade de desenvolvimento profissional” e “remuneração atraente” para serem comparados à RSE.

A comparação do efeito dos três fatores na variável dependente foi avaliada por meio de um experimento com uso de quatro cenários, sendo os cenários 1 e 2 os mesmos do Estudo 1, e os cenários 4 e 5 descritos como na Tabela 3, mostrada adiante.

As escalas de medição da variável dependente intenção de trabalhar na empresa, do realismo dos cenários e do comportamento socialmente responsável foram as mesmas utilizadas no Estudo 1 (ver Tabela 2). Foram também colhidas informações sobre idade, gênero e renda familiar para serem analisadas como possíveis covariantes.

Tabela 3: Cenários do Estudo 2

Cenário 4: Informações positivas sobre possibilidade de desenvolvimento profissional	[Cenário 1] Você leu recentemente que a empresa X investe no desenvolvimento de seus funcionários, pagando cursos de pós-graduação e outros treinamentos, desde que tenham a ver com a função desempenhada. Segundo o que você leu, a empresa leva em conta a avaliação do desempenho das pessoas para oferecer chances reais de ascensão profissional.
Cenário 3: Informações positivas sobre remuneração	[Cenário 1] Você leu recentemente que a empresa X costuma pagar salários e benefícios acima da média do mercado e, levando em conta o desempenho de cada funcionário, ainda oferece planos atraentes de remuneração variável.

2.3 Tratamento dos dados

Primeiramente foi realizada uma preparação dos dados, incluindo análise gráfica, avaliação de *outliers* e avaliação da normalidade das variáveis dependentes através do teste de Kolmogorov-Smirnov (COOPER & SCHINDLER, 2001).

Os resultados da análise gráfica e do teste de Kolmogorov-Smirnov não permitiram aceitar a condição de normalidade para as distribuições (Sig. < 0,05). Sendo assim, no Estudo 1, para o teste das hipóteses H1 e H3 foi utilizado o teste não paramétrico Mann-Whitney U para avaliar a diferença entre as respostas à variável dependente intenção de trabalhar na empresa, seguindo recomendação de Hair Jr. *et al.* (1998). Para o teste da hipótese H2, o grupo que respondeu ao cenário 2 foi dividido em dois subgrupos – mais céticos e menos céticos em relação à RSE – de acordo com a mediana da distribuição das respostas à variável ceticismo. A seguir foi realizado o teste de Mann-Whitney U para avaliar a diferença entre as respostas dos dois subgrupos à variável dependente intenção de trabalhar na empresa. Procedimento semelhante foi usado em outros experimentos sobre a influência do ceticismo na atitude em relação à RSE (SEN *et al.*, 2006). No Estudo 2 foi utilizado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis para verificação de diferenças nos efeitos dos três fatores – RSE, possibilidade de desenvolvimento profissional e remuneração atraente – nas respostas à variável dependente intenção de trabalhar na empresa. Todos os procedimentos estatísticos foram realizados com auxílio do *software* SPSS 10.0, utilizando-se um alfa de 0,05.

2.4 Amostra

A amostra da pesquisa contou com um total de 223 estudantes do 5º ao 9º período do curso de graduação em Administração de duas universidades públicas e uma faculdade privada, localizadas no estado do Rio de Janeiro. Esse público foi escolhido por se tratar de jovens provavelmente considerados pelas empresas como potenciais talentos. Trata-se de uma amostra não-probabilística de conveniência, e os participantes foram distribuídos aleatoriamente pelas condições experimentais. A Tabela 4 resume o perfil da amostra.

Tabela 4: Amostra de Pesquisa

		Grupo 1	Grupo 2		Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
			menos céuticos	mais céuticos			
TOTAL		37	34	41	40	36	35
Sexo	feminino	45,9%	50,0%	46,3%	55,3%	50,0%	54,5%
	masculino	54,1%	50,0%	53,7%	44,7%	50,0%	45,5%
Idade média		22,3	22,5	22,7	23,1	21,7	22,4
Renda Familiar	até R\$2.000	8,3%	5,4%	2,4%	10,0%	5,7%	5,9%
	R\$2.001 a R\$5.000	27,8%	29,7%	26,8%	17,5%	17,1%	23,5%
	R\$5.001 a R\$10.000	36,1%	39,2%	43,9%	42,5%	25,7%	47,1%
	mais de R\$10.000	27,8%	25,7%	26,8%	30,0%	51,4%	23,5%

2.5 Limitações da pesquisa

A principal limitação desse estudo refere-se ao fato de os respondentes precisarem se imaginar vivenciando uma situação hipotética. O método experimental leva a uma artificialidade das situações estudadas, já que as pessoas têm que reagir a cenários escritos e não a situações da vida real (KERLINGER, 1980). É provável, por exemplo, que prestem mais atenção às informações sobre RSE do que o fariam numa situação real, em que essas informações são esparsas (DEAN, 2003). Além disso, por se tratar de uma simulação, as decisões tomadas pelos participantes não têm efetivamente impacto em suas vidas, o que pode reduzir o realismo de suas respostas.

O instrumento de pesquisa abre também a possibilidade de as pessoas buscarem dar respostas que estejam de acordo com normas e convenções sociais estabelecidas. Esse viés já foi apontado em outros estudos na área de RSE (AUGER *et al.*, 2003), inclusive no contexto brasileiro (SERPA & AVILA, 2006). Como forma de minimizá-lo, enfatizou-se para os participantes a impossibilidade de identificação das respostas e a importância da sinceridade nestas, ressaltando que tal postura era fundamental para a legitimidade da pesquisa e que o estudo não tinha a intenção de julgamento de valor das opiniões dos sujeitos pesquisados.

Por fim, uma limitação importante desta pesquisa se refere à amostra utilizada. Em virtude da dificuldade prática de se utilizar amostragem probabilística, foi empregada uma amostra não-probabilística, de conveniência. A pesquisa está restrita, portanto, a uma parcela de estudantes de graduação de três universidades do estado do Rio de Janeiro. Vale ressaltar, no entanto, que a amostra está dentro do público de interesse da pesquisa, que é composto de jovens talentos ingressando no mercado de trabalho.

3 Resultados e análises

3.1 Estudo 1

Segundo a hipótese H1, era esperado que o grupo exposto ao cenário 2 (grupo 2) apresentasse escores maiores do que o grupo exposto ao cenário 1 (grupo 1 - Controle), nas respostas à variável dependente intenção de trabalhar na empresa. A Tabela 5 indica que as diferenças ocorreram na direção proposta.

Tabela 5: Intenção de Trabalhar na Empresa – Estatísticas Descritivas

	Média	Mediana	Desvio-padrão
Grupo 1	4,82	4,83	1,53
Grupo 2	5,54	5,83	1,02
Grupo 3	3,07	3,33	1,29

Os resultados do teste Mann-Whitney U ($U = 738,500$; $Sig. = 0,018$) apontaram para existência de diferenças significativas entre as respostas dos grupos 1 e 2, relativas ao efeito da RSE sobre a variável dependente, conforme previsto na hipótese H1. Como a única diferença entre os cenários a que foram expostos os grupos 1 e 2 é a informação positiva sobre RSE, pode-se supor que esta foi a razão para que o grupo 2 demonstrasse maior vontade de trabalhar na empresa. Este resultado corrobora a posição dos pesquisadores que associam a construção de imagem corporativa por meio de ênfase no discurso da RSE ao potencial de uma organização para captar novos talentos (SEN *et al*, 2006; GREENING & TURBAM, 2000). Dito de outra forma, quando uma empresa endossa publicamente os valores preconizados pela RSE, parece ter mais chances de atrair recém-formados para seus quadros do que as empresas que não se posicionam publicamente a favor desses valores.

A hipótese H2 previa que o ceticismo das pessoas em relação à RSE teria um impacto na influência desta sobre a intenção de se trabalhar na empresa. De acordo com essa hipótese, era esperado que o grupo de pessoas mais céticas apresentasse escores menores do que o grupo de pessoas menos céticas na variável dependente intenção de trabalhar na empresa. Conforme exposto no item 2.3, o grupo 2 foi dividido em dois subgrupos – mais céticos e

menos céticos em relação à RSE – de acordo com a mediana da distribuição das respostas à variável ceticismo. As estatísticas descritivas (Tabela 6) indicam que as diferenças nas respostas à variável intenção de trabalhar na empresa ocorreram na direção prevista, mas os resultados do teste Mann-Whitney U ($U = 503,000$; $Sig. = 0,245$) sugerem que essas diferenças não são significativas. Esses resultados apontaram na direção contrária à hipótese H2, sugerindo que o grupo de pessoas mais céticas não demonstrou uma menor intenção de trabalhar na empresa socialmente responsável; e contradizem alguns estudos anteriores que apontavam o ceticismo como uma variável que interfere negativamente no efeito das informações sobre RSE na atitude das pessoas para com as empresas (SEN *et al.*, 2006; BHATTACHARYA & SEN, 2004; MOHR *et al.*, 2001). Uma explicação para isso pode advir do fato de o Brasil ser um país onde a RSE está ainda no início de seu desenvolvimento, e as pessoas, mesmo as mais céticas, acabam por valorizar qualquer informação neste sentido. De qualquer forma, estudos futuros, com amostras maiores e mais representativas, se fazem necessários para exploração dos efeitos da variável ceticismo na avaliação da RSE.

Tabela 6: Intenção de Trabalhar na Empresa – Estatísticas Descritivas

	Média	Mediana	Desvio-padrão
Subgrupo mais céticos	5,41	5,67	1,07
Subgrupo menos céticos	5,72	6,00	0,94

Segundo a hipótese H3, era esperado que o grupo exposto ao cenário 3 (Grupo 3) apresentasse escores maiores do que o grupo exposto ao cenário 1 (Grupo 1 - Controle), nas respostas à variável dependente intenção de trabalhar na empresa. A tabela 5, exposta anteriormente, indica que as diferenças ocorreram na direção proposta. Os resultados do teste Mann Whitney U ($U = 182,000$; $Sig. = 0,000$) permite que se rejeite a hipótese nula de que informações negativas sobre RSE não teriam efeito sobre a intenção de trabalhar na empresa. Analogamente à análise feita para hipótese H1, a única diferença entre os cenários 3 e 1 eram as informações negativas sobre RSE, logo se pode supor que este seja o fator que fez com que a intenção de trabalhar na empresa fosse menor no grupo exposto ao cenário 3. Esse resultado corrobora estudos anteriores que apontam que o fato de uma empresa ser reconhecida como socialmente irresponsável pesa negativamente nas atitudes das pessoas em relação a ela (CREYER & ROSS, 1997). As estatísticas encontradas no presente estudo permitem inclusive supor que este efeito negativo é ainda mais forte do que o efeito positivo da RSE, conforme sugeriu e que este pode ser ainda mais forte (SEN & BHATTACHARYA, 2001).

3.2 Estudo 2

O objetivo do Estudo 2 era fazer uma comparação da influência dos fatores RSE, possibilidade de desenvolvimento profissional e remuneração atraente na intenção de trabalhar na empresa. Na Tabela 7 pode-se observar que o grupo 2, exposto ao cenário com informações positivas sobre RSE, é o que apresenta menor intenção de trabalhar na empresa.

Tabela 7: Intenção de Trabalhar na Empresa – Estatísticas Descritivas

	Média	Mediana	Desvio-padrão
Grupo 2	5,54	5,83	1,02
Grupo 4	5,95	6,33	1,09
Grupo 5	5,76	6,00	1,33

Entretanto, os resultados do teste de Kruskal Wallis (Qui-square = 0,077; Sig. = 0,077) indicam as diferenças entre as respostas não são significativas, isto é, considerando os três grupos ao mesmo tempo não se pode dizer que um fator teve mais efeito que outro na intenção de se trabalhar na empresa. Foram também realizados testes de Mann Whitney U entre os grupos 2 e 4 (U = 744,000; Sig. = 0,036); 2 e 5 (U = 766,500; Sig. = 0,147); 4 e 5 (U = 375,000; Sig. = 0,783), cujos resultados indicam que a possibilidade de desenvolvimento profissional teve um impacto maior na intenção de trabalhar na empresa do que a RSE. Quanto à remuneração atraente, não se observou diferença significativa em relação à RSE. Estes resultados representam o início de uma investigação mais profunda que se faz necessária sobre a comparação da RSE com outros fatores considerados por jovens talentos na busca por um emprego. De acordo com a maior parte dos estudos teóricos revistos, em função das peculiaridades socioeconômicas do Brasil, a busca pela estabilidade financeira e pelas perspectivas de aumentar a renda seriam o fator mais importante no momento da escolha por um emprego. Entretanto, este estudo sugere que a RSE também representa um fator importante para esse público. Em que pese as limitações desta pesquisa, os resultados encontrados devem ser levados em conta considerando-se que se trata de um público que será formador dos futuros quadros gerenciais da empresa brasileiras.

3.3 Checagens

Primeiramente foi verificado se os cenários de pesquisa poderiam ser considerados realistas. As médias obtidas para cada um (numa escala de 1 a 7) indicam que foram percebidos como próximos da realidade dos participantes da pesquisa: cenário 1 – média 5,35; cenário 2 – média 5,72; cenário 3 – média 5,85; cenário 4 – média 5,63; cenário 5 – média 5,80. Os resultados do teste de Kruskal Wallis (Chi-square = 3,469; Sig. = 0,483) indicam que os cinco cenários apresentaram escores semelhantes no que se refere a seu realismo.

Para verificar se as variáveis sexo, idade e renda tiveram alguma influência nos resultados da pesquisa, foram realizados testes para investigar a existência de diferença entre as respostas de homens e mulheres (teste de Mann-Whitney U), de pessoas das diferentes faixas etárias (teste de Kruskal-Wallis), e de pessoas das diferentes faixas de renda (teste de Kruskal-Wallis), dentro de cada grupo da pesquisa. Os resultados indicaram que não houve

diferença significativa entre as respostas de homens e mulheres (Sig. > 0,05 para todas as células de pesquisa); entre as respostas de pessoas das diferentes faixas etárias (Sig. > 0,05 para todas as células de pesquisa), e entre as respostas de pessoas das diferentes faixas de renda (Sig. > 0,05 para todas as células de pesquisa) no que se refere às variáveis “intenção de trabalhar na empresa” e “ceticismo”. Estes resultados sugerem que as variáveis sexo, idade e renda não tiveram influência significativa nos resultados da pesquisa.

Quanto à escala “comportamento socialmente responsável”, foi realizado o teste de Kruskal Wallis para avaliar se, em algum grupo da pesquisa, haveria pessoas com escores mais altos nessa escala do que em outros. Os resultados (Chi-square = 1,678; Sig. = 0,795) indicam que houve uma distribuição uniforme de pessoas com comportamento socialmente responsável entre as células de pesquisa.

Conclusões

O presente estudo tencionou avaliar se a RSE constitui um fator valorizado por indivíduos que apresentam o potencial de serem considerados na disputa empresarial por novos talentos. Os resultados apontam, num primeiro momento, para a confirmação da associação entre os esforços de construção da imagem corporativa por meio de RSE e o potencial da empresa para atrair novos talentos. De modo correspondente, também se apurou que uma organização cuja imagem é tida como incongruente aos valores preconizados pela RSE tem menores chances de captar novos talentos do que uma organização que se posiciona publicamente a favor de tais valores. Fica claro, portanto, que as empresas preocupadas com o agir socialmente responsável poderiam acrescentar mais um benefício à adoção de tal postura: a chance de vencer a disputa pelos melhores recursos humanos em um mercado cuja concorrência por talentos parece cada vez mais acirrada. Por outro lado, se o discurso da RSE é importante para atrair talentos, ter uma imagem pública descompromissada com tais valores pode significar a perda dos melhores funcionários para uma empresa, e a tais organizações sugere-se endossar a RSE em imagem e, principalmente, em substância.

Na revisão da literatura, observou-se certa tendência das pessoas em questionar as verdadeiras motivações para adoção da RSE, e tal preocupação foi incorporada ao estudo empírico aqui conduzido através da variável ceticismo. Mesmo tendo a RSE menor credibilidade para alguns estudantes, contudo, não se pôde associar a maior atratividade de uma organização cujo discurso enfoca a RSE para os indivíduos menos céticos em relação ao tema. Ao contrário do que preconiza a teoria, o grau de ceticismo com relação à RSE pareceu não influenciar na intenção de se procurar emprego em uma organização que afirma adotar

um comportamento socialmente responsável. Pode residir aqui uma oportunidade de continuidade para o caminho de pesquisa adotado neste estudo: procurar compreender de que modo o ceticismo influencia a percepção e atitude das pessoas em relação à RSE.

Por fim, deve-se retornar a um dos pontos mais significativos apontados pelo resultado do estudo, aquele que diz respeito à constatação de que a RSE tem uma atratividade para novos talentos similar ao fator remuneração e um pouco menor do que a possibilidade de desenvolvimento profissional. Esse resultado, que merece ser explorado em estudos futuros, indica que os jovens talentos, com boa formação universitária, podem estar buscando algo mais do que recompensas financeiras em uma organização.

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTUNES, E. O retrato Dorian Gray: corpos resultantes da irresponsabilidade organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2006.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2006.
- ARAÚJO, L. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASEVEDO, G. **Um estudo sobre as expectativas de carreira para estudantes de administração de empresas no Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração defendida em 2007. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Orientadora: Ursula Wetzel.
- ASHLEY, P.; QUEIROZ, A.; CARDOSO, A.; SOUZA, A.; TEODÓSIO, A.; BORINELLE, B.; VENTURA, E.; CHAVES, J.; VELOSO, L.; ALIGLERI, L.; LIMA, P.; FERREIRA, R. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- AUGER, P.; BURKE, P.; DEVINNEY, T.; LOUVIERE, J. What will consumers pay for social product features? **Journal of Business Ethics**, v. 42, 2003, p. 281-304.
- BARONE, M.; MIYAZAKI, A.; TAYLOR, K. The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, 2000, p. 248-262.
- BARTALOTTI, O.; MENEZES-FILHO, N. A relação entre o desempenho da carreira no mercado de trabalho e a escolha profissional dos jovens. **Economia Aplicada**, v. 11, n. 4, out.-dez. 2007, p. 487-505.
- BHATTACHARYA, C.; SEN, S. Doing better at doing at good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. **California Management Review**, v. 47, n. 1, 2004, p. 9-24.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOULSTRIDGE, E.; CARRIGAN, M. Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behavior gap. **Journal of Communication Management**, v. 4, n. 4, 2000, p. 355-368.
- BROWN, A. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. **Organization Studies**, v. 15, n. 6, p. 861-878, 1994.

- BROWN, T.; DACIN, P. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, v. 61, 1997, p. 68-84.
- CARRIGAN, M.; ATTALLA, A. The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behavior? **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, 2001, p. 560-578.
- CARVALHO NETO, A.; FURTADO, R. A interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: tão novas e tão velhas questões. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.
- CÉSAR, A.; BIDO, D.; SAAD, S. “O discurso se aplica na prática?” - uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- COSTA, A.; CARVALHO, J. Novas dimensões, novos papéis: a construção discursiva empresarial da agenda local de políticas de desenvolvimento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2006.
- CREYER, E.; ROSS, W. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumer really care about business ethics? **Journal of Consumer Marketing**, v. 14, n. 6, 1997, p. 421-433.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.
- DEAN, D. Consumer perception of corporate donations effects of company reputation for social responsibility and type of donation. **Journal of Advertising**, v.32, n. 4, 2003, p.91-102.
- DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ELLEN, P.; MOHR, L.; WEBB, D. Charitable programs and the retailer: do they mix? **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, 2000, p. 393-406.
- FEIN, S. Effects of suspicion on attributional thinking and the correspondence bias. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 70, june 1996, p. 1164-1184.
- FURTADO, R.; CARVALHO NETO, A.; LOPES, D. O que as listas de “Melhores Empresas para Trabalhar” dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- GONDIM, S. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, 2002, p. 299-309.
- GREENING, D.; TURBAN, D. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business & Society**. v. 39, n. 3, 2000, p. 254-280.
- HAIR Jr., J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HEMAIS, M.; CARVALHO, J.; AZEVEDO, G. O emprego sonhado pela velha guarda ainda encanta os jovens? As percepções dos universitários acerca da boa e velha Petrobras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002. **Anais...** Recife: Anpad, 2002.
- HOMBURG, C.; HOYER, W.; KOSCHATE, N. Customers’ reactions to price increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 1, 2005, p. 36-49.

- KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.
- LACOMBE, B. Relações de trabalho transacionais e a avaliação do processo de identificação do indivíduo: a profissão, o trabalho ou a organização? In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.
- LEAL, R.; BARRETO, M. Desenvolvimento humano e organizações : a mediação dos interesses pessoais e organizacionais no mundo do trabalho. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, **Anais...** Rio Grande do Sul: CLADEA, 2002.
- LEITE, N.; ALBUQUERQUE, L. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.
- LEONARDO, J. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Produção**, v. 12, n. 2, 2002. p. 42-53.
- LIMA, M.; ABDAL, A. Educação e trabalho: a inserção dos ocupados de nível superior no mercado formal. **Sociologias**, v. 9, n. 17, jan.-jun. 2007, p. 216-238.
- LOUGHLIN, C.; BARLING, J. Teenagers' part-time employment and their work-related attitudes and aspirations. **Journal of Organization Behavior**, v. 19, n.2, 1998, p. 197- 208.
- MATTONI, L.; PENNA, R.; QUEIROZ, H. Responsabilidade social empresarial e estratégia: estudo de caso sobre a gestão do público interno em empresa signatária do Global Compact. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- McWILLIAMS, A; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility A Theory of the Form Perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 2001, p. 117-127.
- MELO, S.; BORGES, L. Transição universidade-mercado de trabalho na ótica do jovem. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.
- MENDONÇA, J.; GONÇALVES, J. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- _____; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002. **Anais...** Recife: Anpad, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MITCHELL, R.; AGLE, B; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 1997, p. 853-886.
- MOHR, L.; WEBB, D. The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 39, n. 1, 2005, p. 121-147.
- _____; _____; HARRIS, K. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, 2001, p. 45-72.
- MORIN, E.; TONELLI, M.; PLIOPAS, A. O trabalho e seus sentidos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

- NETEMEYER, R.; BEARDEN, W.; SHARMA, S. **Scaling procedures issues and applications**. London: Sage, 2003.
- OLIVEIRA, E.; RIOS-NETO, E.; OLIVEIRA, A. Transições dos jovens para o mercado de trabalho, primeiro filho e saída da escola: o caso brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, v. 23, n. 1, jan.-jun. 2006, p. 109-127.
- OLIVEIRA, S.; SILVEIRA, C. O trabalho como representação: a visão dos jovens universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.
- PACHECO, L.; SCOFANO, A.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PAVEI, K. Jovens universitários e o trabalho precário. **Revista de Ciências Humanas**, n. 38, out. 2005, p.263-276.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- REZENDE, I.; NUNES, J.; PORTELA, S.; NASCIMENTO, A.; SALVADOR, N.; TELLES, T. Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- SARSUR, A.; PEDROSA, R.; SANT'ANNA, A. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, v. 38, 2001, p. 225-243.
- _____; _____; KORSCHUN, D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, 2006, p. 158-166.
- SERPA, D.; AVILA, M. Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.
- SOARES, S. **Necessidades juvenis, trabalho e políticas públicas: um estudo do Programa Nacional de Estimulo ao Primeiro Emprego**. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais defendida em 2006. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Orientador: Luiz Inácio Germany Gaiger.
- SOUZA, M.; BITTENCOURT, F.; PEREIRA FILHO, J.; BISPO, M. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TURBAN, D.; GREENING, D. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 658-672.
- VENTURA, E.; VIEIRA, M. Institucionalização de práticas sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.