

**Empresas “mais responsáveis” atraem mais candidatos? O papel das
perceções individuais na intenção de candidatura**

Jessica Maia Rodrigues Alves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE-IUL

Coorientador:

Doutor José Neves, Professor Associado com Agregação,
ISCTE-IUL

Junho 2016

Agradecimentos

*“Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
no mínimo que fazes”*

(Ricardo Reis)

De olhos postos no final desta etapa, este trabalho não seria possível sem o contributo daqueles a quem, com poucas e tímidas palavras, não poderia deixar de agradecer. Cada um com o seu papel foram essenciais para cumprir este objetivo e por isso guardarei de todos um carinho enorme.

À Professora Patrícia Duarte, por ter aceite orientar-me e acompanhar-me. Por todas as palavras de apoio e por toda a paciência. Pela motivação, pela disponibilidade, e por todo o conhecimento transmitido que foram determinantes para aqui chegar.

Ao Professor José Neves, por todos os comentários e sugestões. Por ter sido a voz mais dura de incentivo, por encorajar a encarar cada dia como uma nova oportunidade para arriscar e aprender mais.

À minha mãe, pelo apoio incondicional. Pela eterna paciência, força, confiança, carinho e orgulho. Por nunca duvidar e acreditar sempre em mim.

Ao Abel, pelo espírito crítico e pela exigência que me obrigou a fazer mais e melhor.

Aos meus amigos e à minha família, pelas palavras de força e motivação, pelo carinho e confiança. Por me obrigarem a manter o foco mesmo nos momentos mais difíceis, não permitindo que desistisse. Por serem o meu suporte.

À Mariana, por toda a ajuda. Por todas as tardes e noites de análises de dados que se transformaram em grandes momentos de convívio. Pela amizade construída.

Aos meus amigos e colegas de faculdade por todos os desabafos, pelas trocas de informação e por toda a força e motivação para não desistir. Um agradecimento muito especial à Carina pela amizade, partilha e presença ao longo de todo o percurso.

A todos aqueles que das mais diversas formas contribuíram para que aqui chegasse.

A todos vós, o meu mais sincero obrigada!

Resumo

Atrair candidatos é uma fase crítica no processo de recrutamento e representa um desafio para organizações competitivas. O crescente interesse sobre a Responsabilidade Social das Organizações (RSO) e o impacto comprovado nos múltiplos *stakeholders* sugere que o desempenho social será um elemento importante na atração de potenciais candidatos. Sustentado na premissa teórica de que os potenciais candidatos preferem organizações com maior performance social, este estudo pretende compreender de que forma estes avaliam uma organização e desenvolvem a intenção de se candidatarem a uma oferta de emprego (ICOE).

O papel das percepções individuais é igualmente relevante para compreender a relação entre RSO e ICOE. Para o efeito, testou-se um modelo teórico apontando a percepção de ajustamento Pessoa-Organização (APO) enquanto mediadora e a percepção de oportunidades de emprego como moderadora.

Recorrendo a um desenho experimental com duas condições, foi manipulado o nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social de uma organização fictícia (alto vs. baixo). Cento e cinquenta e nove participantes foram aleatoriamente distribuídos pelas duas condições e, após lerem o cenário correspondente, foi questionado em que medida percecionavam os valores e práticas da empresa similares aos seus, bem como a sua intenção de candidatura a uma vaga de emprego na empresa descrita. Foi também solicitado aos participantes que fizessem uma estimativa das oportunidades de emprego disponíveis na sua área profissional de interesse.

Os resultados revelaram que a ICOE é explicada pelo nível de RSO e esta relação é mediada pelas percepções de APO. As oportunidades de emprego não revelaram um efeito moderador significativo na relação mencionada, evidenciando que a RSO é importante para a atratividade da organização quer a pessoa considere ter muitas ou poucas oportunidades de emprego.

O presente estudo assume-se como um importante contributo para a literatura sobre RSO e sobre Recrutamento e reforça a importância das percepções individuais de ajustamento na intenção de candidatura.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações, Intenção de candidatura a uma Oferta de Emprego, Ajustamento Pessoa-Organização, Percepção de Oportunidades de Emprego.

Abstract

Candidates attraction is a critical stage in the recruitment process and represents a challenge for competitive organizations. The growing interest in Corporate Social Responsibility (CSR) and its impact in multiple stakeholders suggest that corporate social performance might be an important element in attracting potential applicants. Sustained in the theoretical assumption that potential applicants prefer high social performance organizations, the purpose of this study is to understand how they assess an organization and develop their intention to apply for a job vacancy (IAJV).

The role of individual perceptions is also important to understand the relationship between CSR and IAJV. Therefore, we tested a theoretical model aiming the perception of the person-organization fit (PO fit) as a mediator and the job opportunities perception as moderator.

Using an experimental design with two conditions, the level of engagement in social responsibility practices of a fictitious organization (high v slow) was manipulated. One hundred and fifty nine participants were randomly assigned to one of the two conditions and after reading the corresponding scenario, were asked to evaluate to what extent the company values and practices were similar to their own and what would be their intention to apply for a job vacancy.

The results showed that IAJV is explained by the level of CSR and this relationship is mediated by PO fit perceptions. The perception of job opportunities did not reveal a significant moderating effect in the above mentioned relationship, emphasising that CSR is important for organizational attractiveness regardless of the person consider having many or few job opportunities.

This study is an important contribution to both CSR and Recruitment literatures and reinforces the importance of individual fit perceptions on the intention to apply for a job vacancy.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Intention to Apply for a Job Vacancy, Person-Organization Fit, Perceived Job Opportunities.

Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico.....	5
1.1 – Responsabilidade Social das Organizações.....	5
1.2 – Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego.....	11
1.3 – O papel mediador da perceção de Ajustamento Pessoa-Organização.....	17
1.4 – O papel moderador da perceção de Oportunidades de Emprego.....	23
II. Método.....	29
2.1 – Participantes.....	29
2.2 – Desenho Experimental e Procedimento.....	29
2.3 – Instrumentos.....	31
III. Resultados.....	33
IV. Discussão e Conclusão.....	39
Referências.....	46
Anexos.....	53
Anexo A.....	53
Anexo B.....	54
Anexo C.....	56
Anexo D.....	57
Anexo F.....	59
Anexo G.....	60

Índice de Quadros

Quadro 1.1 Questões inerentes ao desempenho nas diferentes áreas de atuação da RSO (adaptado de Neves & Bento, 2005)	8
Quadro 3.1 Médias, desvios-padrões, consistência interna e correlações entre variáveis.....	33
Quadro 3.2 Efeito do Nível de Envolvimento em RSO na ICOE.....	35
Quadro 3.3 Efeito do Nível de Envolvimento em RSO na Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização.....	36
Quadro 3.4 Efeito de mediação da Percepção de APO no efeito do nível de Envolvimento em práticas de RSO na ICOE	36
Quadro 3.5. Resultados das análises ao efeito moderador da percepção de oportunidades de emprego no efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE.....	38

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de Investigação.....	28
---	----

INTRODUÇÃO

A progressiva tendência para a deterioração do ambiente e dos sistemas económicos e sociais faz com que as organizações tenham, cada vez mais, a necessidade de procurar o equilíbrio entre o nível social e o ambiental (Harris, 2003), não descurando o crescimento económico. Perante esta preocupação emergente, é essencial a adoção de atitudes e comportamentos socialmente responsáveis, com o objetivo de alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento sustentável (Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006).

Inevitavelmente, os conceitos de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social das organizações (RSO) encontram-se interligados, na medida em que a implementação de estratégias socialmente responsáveis, por parte das organizações, contribui para o desenvolvimento sustentável (Observatory of European SME's, 2002), implicando este último, o equilíbrio entre a componente social, ambiental e económica, tal como sugere a *triple bottom line* (Elkington, 1998), abordagem teórica que sustenta o conceito de RSO.

Face às pressões sociais, ambientais e económicas exercidas por múltiplos stakeholders, as organizações têm aprendido a adotar novas formas de gerir a relação que estabelecem com o meio envolvente, contribuindo para um aumento da promoção e implementação de estratégias socialmente responsáveis (Siegel, 2014), inclusive em Portugal (Santos et al., 2006). Esta nova dinâmica tem vindo a influenciar a concorrência e competitividade nos mercados, na medida em que ser uma “empresa responsável” constitui uma vantagem face às restantes empresas (Carroll & Shabana, 2010) e potencia o desenvolvimento dos negócios e das relações com os diferentes stakeholders (Comissão Europeia, 2001; Duarte, 2014).

De facto, a RSO constitui uma das temáticas que mais interesse tem gerado nos últimos anos. Os potenciais benefícios para as organizações, decorrentes da adoção de práticas de responsabilidade social, têm vindo a ser alvo de investigação (Kotler & Lee, 2005) reforçando a sua importância. Por exemplo, os investidores preferem investimentos socialmente responsáveis, os consumidores dão preferência a produtos e serviços vistos como socialmente responsáveis e os trabalhadores e potenciais candidatos preferem organizações com maior performance social (Observatory of European SME's, 2002).

Através do desempenho social, as empresas podem não só maximizar a criação de valor para os próprios proprietários/ acionistas, para os stakeholders e para a sociedade mas também identificar, prevenir e mitigar eventuais efeitos adversos decorrentes das operações

comerciais (Comissão Europeia, 2011). Como tal, um crescente número de organizações tem desenvolvido a sua estratégia de negócio focada em questões ambientais e sociais (Aguinis & Glavas, 2012), e não só nos resultados financeiros, tornando-as mais atrativas aos olhos dos múltiplos *stakeholders* (e.g. Albinger & Freeman, 2000; Alniacik, Alniacik & Genc, 2011; Greening & Turban, 2000; Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006).

Neste sentido, a RSO tem sido proposta como um bom preditor da atratividade organizacional, remetendo para uma associação positiva entre ambas (Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000). Quanto à associação entre RSO e escolhas de emprego, particularmente à intenção de candidatura a uma oferta de emprego (ICOE), parecem existir ainda algumas questões por responder. Na verdade, os estudos focalizados em compreender o processo psicológico subjacente à ICOE são ainda escassos (Gomes & Neves, 2011) e a investigação sobre a temática tem-se focado mais na compreensão da capacidade preditiva da RSO no desenvolvimento de crenças e atitudes (e.g., Turban & Greening, 1997) do que na capacidade de prever intenções comportamentais (Duarte, Gomes & Neves, 2014b), pelo que o presente estudo visa contrariar esta tendência.

A literatura sugere que a RSO contribui de forma significativa para compreender e prever a capacidade da empresa em atrair potenciais candidatos (Duarte et al., 2014b). Neste sentido, e considerando a importância da fase de atração no desenvolvimento de um processo de recrutamento, alguns investigadores têm encorajado o desenvolvimento da investigação sobre os fatores que possam influenciar os candidatos nesta fase (e.g., Barber, 1998). Neste contexto, torna-se relevante compreender qual o contributo efetivo do desempenho social das organizações para o recrutamento de novos colaboradores e perceber quais os fatores que interagem como preditores de atitudes e intenções comportamentais.

No início de um processo de recrutamento, os potenciais candidatos não têm disponível a informação completa sobre a organização à qual se candidatam, pelo que têm de confiar em pistas da envolvente (Rynes, 1991) para inferirem informação adicional e tomarem as suas decisões (Turban & Greening, 1997). Assim, informações sobre as práticas de RSO podem ser importantes, do ponto de vista de um futuro candidato, para a avaliação global da empresa enquanto futuro local de trabalho (Backhaus, Stone & Heiner, 2002).

Evidências empíricas demonstram também que os potenciais candidatos são afetados pela congruência entre a sua personalidade e os atributos da organização (Cable & Judge, 1996). O estudo meta-analítico sobre a atração de candidatos e o processo de escolha de emprego, realizado por Chapman e colegas (2005), revelou que as perceções de Ajustamento

Pessoa-Organização (APO) destacaram-se pelo forte efeito demonstrado nas intenções de procurar emprego. Ainda, à luz do Modelo Atração-Seleção-Atrito (ASA) (Schneider, 1987), a componente atração sugere que os candidatos formam as suas percepções de ajustamento de acordo com os valores das organizações e tomam decisões com base nessas percepções. Pelo exposto, revela-se importante compreender qual o papel do APO na relação entre a percepção das práticas de RSO e a ICOE.

Ainda, no contexto atual de crise em que a capacidade de escolha face à urgência em encontrar um novo trabalho é baixa, o contexto socioeconómico assume particular destaque nas decisões sobre a escolha de um emprego. A investigação sobre a influência do número de oportunidades de emprego na ICOE está ainda por esclarecer. A literatura existente sobre a atração às empresas sugere que os indivíduos são mais atraídos (Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997) e preferem trabalhar em empresas que são consideradas socialmente responsáveis (Albinger & Freeman, 2000; Alniacik et al., 2011). Porém, de acordo com Albinger e Freeman (2000), a relação entre a atratividade organizacional e a RSO difere consoante o número de oportunidades de emprego percecionado pelo potencial candidato, sendo a relação significativa apenas para os candidatos com altas e médias oportunidades de emprego. Torna-se, portanto, necessário esclarecer qual a verdadeira importância das oportunidades de emprego no processo de candidatura.

Procurando ultrapassar algumas limitações supra identificadas, pretende-se perceber de que forma os potenciais candidatos avaliam uma organização e desenvolvem a intenção de se candidatarem a uma oferta de emprego da mesma, definindo o papel da RSO como um antecedente de uma intenção comportamental. Ainda na tentativa de compreender e explorar a relação entre RSO e a ICOE, torna-se pertinente clarificar a importância da percepção de APO e da percepção de oportunidades de emprego, analisando para o efeito o potencial papel mediador da primeira e o potencial papel moderador da segunda.

O modelo do presente estudo reúne pistas de investigação propostas por Duarte e colegas (2014b) e Gomes e Neves (2011), e pretende responder às seguintes questões: O efeito da percepção do desempenho social de uma organização na intenção de candidatura a uma oferta de emprego na mesma será explicado pelo nível de APO percecionado pelo potencial candidato? O número de oportunidades de emprego percecionado pelo potencial candidato condiciona o efeito da RSO sobre a intenção de candidatura a uma oferta de emprego?

A presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: em primeiro lugar será apresentada uma revisão da literatura referente às variáveis em estudo, para que as hipóteses em análise possam ser expostas e devidamente enquadradas. De seguida, será apresentado o método utilizado, incluindo a descrição da amostra, o procedimento de recolha de dados e os instrumentos utilizados para o efeito. Posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos e as principais conclusões, sendo ainda apontadas as limitações do estudo e sugeridas futuras linhas de investigação.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 – Responsabilidade Social das Organizações

Nas últimas décadas o interesse, tanto por parte da investigação académica como do mundo empresarial, tem proporcionado grande visibilidade à RSO e contribuído para um aumento do desenvolvimento sustentável nas organizações (Aguinis & Glavas, 2012).

Face à crescente importância atribuída ao conceito, poderá pensar-se que se trata de um conceito novo, mas não é verdade (Duarte, 2014). As primeiras noções de responsabilidade remontam aos finais do século XIX/inícios do século XX, estando essencialmente associadas às atividades filantrópicas dos empresários e não à conduta das organizações (Waddock, 2008). De facto, a chamada era moderna da responsabilidade social iniciou-se apenas na década de 50, começando a notar-se a alteração do foco das responsabilidades para as organizações. Nesta época a discussão ainda era diminuta, pelo que os autores focalizavam a sua atenção na análise deste constructo. É exemplo a tese de Bowen (1963, citado por Carroll, 1999), que sugere que para a existência de RSO, os homens de negócios teriam de considerar os objetivos e valores da sociedade.

Em 1960, iniciam-se inúmeras tentativas de definição do constructo e observa-se a crescente importância deste para o negócio e para a sociedade. Davis (1960, citado por Carroll, 1999) definiu RSO como as decisões e ações desenvolvidas pelos homens de negócio que fossem, pelo menos em parte, além dos interesses económicos e técnicos da empresa, afirmando que, a longo prazo, estas decisões e ações poderiam conduzir a ganhos económicos. Posteriormente, e em conjunto com Blomstrom (1975 citado por Carroll, 1999), os autores argumentaram que uma organização é socialmente responsável quando os empresários consideram as necessidades e interesses de todos os que podem ser afetados pelo negócio.

A década que se seguiu ficou marcada pela emergência de diversas definições para o constructo dando cada vez mais ênfase ao desempenho socialmente responsável (Duarte, 2014). É nesta altura que surge um dos modelos mais citados sobre a temática, o modelo dos quatro componentes proposto por Carroll (1979), que introduz a RSO como a capacidade das organizações articularem as suas responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas de forma a responder às obrigações para com a sociedade e às necessidades da envolvente. Em análise ao modelo piramidal proposto por Carroll (1979), as responsabilidades

económicas referem-se à obrigação da produção de bens e serviços, que gerem lucros financeiros e, conseqüentemente, crescimento. As responsabilidades legais dizem respeito ao cumprimento das leis e regulamentos em vigor. As responsabilidades éticas apelam à necessidade das atividades serem desempenhadas de acordo com o enquadramento moral da sociedade. Por fim, as responsabilidades filantrópicas referem-se às atividades voluntárias desenvolvidas por cada organização com vista ao desenvolvimento da sociedade. Note-se que, de acordo com o modelo piramidal, as responsabilidades mencionadas devem ser cumpridas simultaneamente e não sequencialmente. Importa ainda esclarecer, à luz do proposto pelo autor, que as responsabilidades económicas e legais são requeridas pela sociedade, as éticas são esperadas e as responsabilidades filantrópicas são desejadas pela sociedade (Carroll, 1999).

De acordo com a perspetiva multidimensional supramencionada, espera-se que as organizações obtenham lucro, cumpram a lei, adotem uma conduta ética e que se envolvam em causas sociais (Carroll, 1999).

Em 1980, foi notável um crescente interesse na investigação do constructo. Jones (1980, citado por Carroll, 1999) destacou a relevância da RSO ser interpretada como um processo e não como um conjunto de resultados. Já Drucker (1984, citado por Carroll, 1999) salientou a ideia de que as responsabilidades sociais deveriam ser convertidas em oportunidades de negócio para as organizações. É também nesta altura que surge uma das abordagens à RSO mais referenciada na literatura, a teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (1984, citado por Duarte, 2014). Segundo o mesmo autor, os *stakeholders* são indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados por estratégias, políticas ou práticas de uma organização. Atendendo ao proposto, as empresas têm obrigações não só para com os acionistas mas também para com os colaboradores, consumidores e fornecedores (Parmar et al., 2010), sendo deste modo responsáveis pelo seu meio envolvente (Donaldson & Preston, 1995).

Na década de 90 e nos anos que se seguiram, o conceito de RSO impulsionou o aparecimento de mais conceitos, servindo de base ou ponto de partida para muitos deles e para a exploração de novas temáticas, como a ética empresarial e a cidadania corporativa. Exemplo disso é o trabalho desenvolvido por Wood (1991) que, tendo por base o modelo das quatro responsabilidades de Carroll (1979) e o modelo baseado em princípios, processos e políticas de Wartick e Cochran (1985), desenvolveu um modelo mais compreensivo e abrangente de desempenho socialmente responsável, composto por princípios, processos e

resultados. De acordo com Carroll (1999), este modelo assume-se como uma significativa contribuição na medida em que introduziu elementos consistentes com os anteriores, desenvolvendo-os e explicitando-os.

Mais tarde, também Schwartz e Carroll (2003) sugeriram alterações ao modelo inicialmente proposto por Carroll (1999), dando destaque aos domínios ético e/ou legal, em detrimento do papel das responsabilidades filantrópicas e alterando a disposição em pirâmide para um diagrama de *venn* onde cada um dos três domínios tem um papel distinto dos restantes mas complementar, facilitando a categorização das práticas das organizações e a percepção de qual o domínio onde incidem mais ações.

A literatura revela a existência de inúmeras conceptualizações e definições do constructo de RSO, não existindo acordo para que seja aceite uma definição universal (Carroll, 1999; Duarte, 2014). Assim, e à luz das duas das concetualizações mais influentes do conceito, a RSO pode ser analisada considerando as perspetivas Americana e Europeia. O facto do desenvolvimento teórico e prático da RSO se ter iniciado na América do Norte e só mais tarde na Europa, contribuiu para gerar diferenças na definição e caracterização do conceito, sendo que as principais diferenças entre ambas assentam no carácter voluntário das práticas das organizações e na integração do contexto legal como dimensão da RSO (Duarte, 2014). De acordo com perspectiva Americana, sob a influência do modelo sugerido por Carroll (1999), o comportamento socialmente responsável reflete-se no cumprimento das obrigações económicas e jurídicas, sendo apenas passíveis de voluntariedade a dimensão ética e filantrópica. Por oposição, para a perspetiva Europeia, uma organização espelha um comportamento socialmente responsável quando, de forma voluntária, se envolve na vida económica, social e ambiental (Duarte, 2011; Duarte, Gomes & Neves, 2014a).

Neste contexto de crescente investigação para definir o conceito de RSO e compreender a sua influência nos diferentes *stakeholders*, também a Comissão Europeia propôs já duas definições para o constructo. A primeira definição foi publicada em 2001 e, enfatizando o carácter voluntário da RSO, sugere que uma organização socialmente responsável integrará voluntariamente as preocupações sociais e ambientais nas operações de negócio e na interação com os *stakeholders* (Comissão Europeia, 2001).

Face à diversidade de práticas de RSO que uma organização pode implementar, a Comissão Europeia (2001) dividiu o constructo em duas dimensões – interna e externa. A dimensão interna diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos e gestão do impacto ambiental que afetam os *stakeholders* internos. Já a dimensão externa, inclui as práticas

relacionadas com os *stakeholders* externos (e.g., consumidores, potenciais candidatos) e as práticas que se referem ao cumprimento dos direitos humanos e às preocupações ambientais. Esta distinção serve de guia para a implementação de princípios de práticas de RSO e para análise do posicionamento do desempenho social das empresas (Duarte et al., 2014a).

Neves e Bento (2005) ampliaram as duas dimensões acima mencionadas, propondo que as práticas podem ainda organizar-se de acordo com a área em que são implementadas, especificamente, social, económica e ambiental. Esclarece-se que estas áreas correspondem aos pilares do desenvolvimento sustentável que constituem a teoria *triple bottom line* proposta por Elkington (1998).

Da articulação das dimensões propostas pela Comissão Europeia (2001) e das áreas de atuação defendidas por Neves e Bento (2005) surgem seis campos de responsabilidade social. Tal como acima mencionado, a responsabilidade social interna refere-se à responsabilidade para com as pessoas que pertencem à organização, enquanto a responsabilidade social externa diz respeito a pessoas fora da organização. A responsabilidade económica interna refere-se à responsabilidade de conseguir a prosperidade económica da organização, enquanto a responsabilidade económica externa, concentra-se em contribuir para a prosperidade económica da sociedade. Por fim, a responsabilidade ambiental interna diz respeito à responsabilidade de minimizar o impacto ambiental ao nível das operações de negócio e a responsabilidade ambiental externa concentra a responsabilidade de contribuir para a proteção e preservação ambiental. O Quadro 1.1. apresenta algumas questões que integram cada um dos campos.

Quadro 1.1. *Questões inerentes ao desempenho nas diferentes áreas de atuação da RSO (adaptado de Neves & Bento, 2005)*

		<i>Área de atuação</i>		
		<i>Social</i>	<i>Económica</i>	<i>Ambiental</i>
<i>Dimensão Interna</i>	Clima social		Adequação	Segurança no trabalho
	Empregabilidade		Perenidade	Condições de trabalho
	Gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos		Sustentabilidade	Saúde ocupacional
			Eficácia	Gestão do impacto ambiental
<i>Dimensão Externa</i>	Voluntariado empresarial		Apoio socioeconómico	Proteção e conservação ambiental
	Apoio sociocultural		Patrocínios	
	Relação com a comunidade		Relação com fornecedores, clientes e parceiros	

Mais recentemente, a Comissão Europeia (2011) propôs uma segunda definição salientando o impacto das organizações a diferentes níveis e afirmando que uma organização socialmente responsável deverá cumprir dois objetivos: maximizar a criação de valor partilhado para com os seus stakeholders e para com a sociedade em geral e identificar, prevenir e amenizar os seus eventuais efeitos negativos.

Para o presente estudo, considerando a abordagem mais contemporânea da RSO e a perspectiva Europeia, adotou-se a definição de responsabilidade social das organizações sugerida por Aguinis (2011), segundo a qual a RSO é entendida como um conjunto de “ações e políticas definidas num contexto organizacional específico que têm em consideração as expectativas dos *stakeholders* e a *triple bottom line* referente ao desempenho económico, social e ambiental” (p.858).

Apesar das inúmeras definições, a RSO é frequentemente conceptualizada como um constructo multidimensional que se refere à integração voluntária das questões sociais e ambientais nas operações de negócios das organizações e às relações com os *stakeholders* (Comissão Europeia, 2001; Duarte et al., 2014b; Neves & Bento, 2005), com o objetivo último de proporcionar algum benefício social (McWilliams & Siegel, 2001; Wood, 1991). Ainda sobre a multidimensionalidade do constructo, importa referir que também Duarte (2011) desenvolveu um modelo para avaliar o envolvimento da organização em práticas de RSO, composto por três dimensões: responsabilidade económica, responsabilidade para com a comunidade e o ambiente e responsabilidade para com os trabalhadores.

Em Portugal, só nas duas últimas décadas é que o conceito de RSO tem ganho algum destaque. Duarte, Mouro e Neves (2010) na tentativa de compreender o significado social da RSO em Portugal, concluíram que parecem existir três visões distintas sobre o que é uma empresa socialmente responsável. Uma associada ao desenvolvimento das operações de negócio de forma eficiente e ética, outra relacionada com o apoio a causas sociais e ao bem-estar da sociedade, e por último, uma visão que refere que uma empresa é socialmente responsável quando adota práticas de gestão de recursos humanos que demonstram respeito e preocupação para com os seus colaboradores e famílias. De forma geral, para a população portuguesa a RSO reflete a necessidade de integração de responsabilidades a nível macro (social e ambiental), acrescidas às responsabilidades de negócio (económicas).

Os benefícios subjacentes à implementação das práticas de responsabilidade social não são aceites por todos. Alguns críticos argumentam que a adoção de responsabilidades para além das que trazem lucros dispersa o foco das empresas, prejudicando a sua competitividade

(Carroll & Shabana 2010). Inclusive, alguns estudos abordaram o potencial efeito negativo da RSO (e.g., diminuição das preferências dos consumidores, Luchs et al., 2010). No entanto, a RSO é vista maioritariamente como uma vantagem competitiva (Carroll & Shabana, 2010; Duarte et al., 2014b; Porter & Kramer, 2006).

Apesar do notável incremento da investigação sobre RSO, Aguinis e Glavas (2012) concluíram que existe um evidente desequilíbrio face aos níveis de análise investigados, 57% dos artigos publicados focam-se no nível organizacional, 33% dos artigos no nível institucional e apenas 4% no nível individual. O presente estudo visa contrariar esta tendência pelo que se focará no nível de análise individual, especificamente, nas perceções individuais.

Diferentes estudos revelavam que a responsabilidade social percebida pelos trabalhadores encontra-se positivamente relacionada com comportamentos de cidadania organizacional (Duarte & Neves, 2010b; Jacinto & Carvalho, 2009; Lin et al., 2010), satisfação no trabalho (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Duarte & Neves, 2010a), implicação organizacional (Brammer et al., 2007), identificação organizacional (Jacinto & Carvalho, 2009), confiança organizacional (Duarte & Neves, 2011) e envolvimento no trabalho (Glavas & Piderit, 2009). Também estudos no âmbito do consumo demonstraram que as perceções de RSO, por parte dos consumidores, estão positivamente relacionadas com o aumento das avaliações que os mesmos fazem dos produtos (Brown & Dacin, 1997) e com as intenções de compra dos produtos da empresa socialmente responsável (Alniacik et al., 2011; Sen & Bhattacharya, 2001).

Ainda, diversas investigações propõem que a perceção das práticas de RSO são importantes, do ponto de vista de um futuro candidato, para a avaliação global da empresa enquanto futuro local de trabalho (Backhaus et al., 2002), remetendo-nos para a existência de uma relação positiva entre a RSO e a variável de interesse na presente dissertação, especificamente, a intenção de candidatura a uma oferta de emprego (Duarte et al., 2014b; Kim & Park, 2011).

De facto, a literatura sobre a influência da RSO nos *stakeholders* externos já é extensa, e tem procurado compreender qual o impacto da implementação de práticas socialmente responsáveis ao nível financeiro (e.g. Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003) e ao nível da atração de candidatos (e.g. Albinger & Freeman, 2000; Turban & Greening, 1997; Greening & Turban, 2000; Duarte et al., 2014a), entre outras variáveis. Porém, existem ainda algumas questões a clarificar, nomeadamente, revela-se importante compreender de que forma as

práticas de responsabilidade social são percebidas pelos potenciais candidatos e em que extensão esta percepção influencia a intenção de se candidatarem a uma oferta de emprego.

1.2 – Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego

No contexto das práticas de recursos humanos, o recrutamento adota uma posição estratégica, assumindo-se como uma prática que apoia e contribui para o desenvolvimento e crescimento das organizações (Duarte et al., 2014b; Hatch & Dyer, 2004; Henkens, Remery & Schippers, 2005). O processo de recrutamento desenvolve-se a partir de uma sequência de fases, em que a fase de atração assume especial pertinência. A fase de atração num processo de recrutamento ocorre quando as organizações desenvolvem esforços para atrair potenciais candidatos para uma vaga de emprego disponível (Barber, 1998), sendo também nesta fase que as organizações tomam uma série de decisões e ações no sentido de atrair candidatos ajustados e com o perfil requerido (Duarte et al., 2014b).

A atratividade organizacional pode ser definida como a visão positiva, por parte de potenciais candidatos, de uma organização enquanto local para trabalhar. Implica a existência de uma atitude positiva e afetiva perante a organização, vendo-a como uma empresa desejável e reunindo esforços para nela trabalhar (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Como resultado das tendências socioeconómicas, especificamente, o aumento da força de trabalho e da competitividade dos mercados (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003), a temática da atração de candidatos às organizações tem sido alvo crescente das atenções dos investigadores (Gomes & Neves, 2011; Luce, Barber & Hillman, 2001). Fundada na evidência de que falhas neste processo comprometem a qualidade dos colaboradores da organização, atrair eficazmente colaboradores é visto como uma vantagem competitiva para as organizações (Kickul, 2001; Luce et al., 2001; Turban & Greening, 1996), pelo que compreender os fatores que conduzem à intenção de candidatura é fundamental para um recrutamento eficaz (Gomes & Neves, 2011), pretendendo o presente estudo dar alguma contribuição neste sentido.

Os estudos que procuram compreender as intenções de candidatura num processo de recrutamento têm vindo a focar-se em três tipos de intenção (e.g., Cable & Judge, 1994; Gomes & Neves, 2011; Highhouse et al., 2003; Roberson, Collins & Oreg, 2005):

- a) A intenção de se candidatar a uma oferta de emprego;
- b) A intenção de perseguir um emprego;

c) A intenção de aceitar um emprego.

A intenção de candidatura a uma oferta de emprego define-se enquanto o desejo pessoal e de intenção de ação de submissão a uma oferta de emprego. É essencial para compreender as escolhas comportamentais da candidatura a ofertas de emprego (Barber & Roehling, 1993), na medida em que o seu estudo fornece explicações relativas ao comportamento efetivo de candidatura (Gomes & Neves, 2011).

A intenção de perseguir um emprego e a intenção de aceitar um emprego são especialmente importantes no processo de seleção. A primeira é definida como a intenção de perseguir ativamente um emprego ou manter-se na lista de candidatos a uma oferta enquanto a intenção de aceitar um emprego pode ser definida como a probabilidade de um candidato aceitar uma proposta de emprego, caso lhe seja oferecida (Chapman et al., 2005). Apesar da importância de ambas, o presente estudo focar-se-á na fase de atração do processo de recrutamento, concretamente, na ICOE.

A utilização de medidas que se referem a atitudes ou a intenções nos estudos sobre decisões dos candidatos tem como suporte a ideia de que ambas são preditoras do comportamento. À luz da Teoria da Ação Refletida proposta por Fishbein e Ajzen (1975), que tem como objetivo prever e compreender o comportamento individual, sugere-se que a intenção comportamental preceda a sua ação efetiva. Por outras palavras, o melhor preditor da ação será a intenção comportamental, sendo a atitude apenas um dos fatores importantes na decisão. Nesta lógica, poderá supor-se que, num contexto de recrutamento, a ICOE possa resultar no comportamento efetivo dos potenciais candidatos.

A centralidade da fase de atração para o sucesso do recrutamento tem despertado um especial interesse, particularmente nas últimas três décadas (e.g., Duarte et al., 2014b; Gomes & Neves, 2011; Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005; Saks, 1994). Na sua maioria, a investigação foca-se em compreender e explicar o desenvolvimento de atitudes e reações de candidatos perante uma potencial empresa empregadora (Chapman et al., 2005; Highhouse et al., 2003), fundamentando-as com diferentes modelos e correntes teóricas.

A literatura dedicada a esta temática explica, maioritariamente, a atração de candidatos por via de processos ou de contextos (Gomes & Neves, 2014). Sob o ponto de vista dos processos, salienta-se a necessidade de explicar os processos psicológicos dos candidatos de modo a compreender como se desenvolvem atitudes favoráveis às organizações e intenções comportamentais relevantes, como a intenção de candidatura. Neste tipo de estudos, procura-se perceber quais os processos psicológicos que orientam o comportamento de potenciais

candidatos, compreendendo a sua estrutura e o estatuto de diferentes tipos de variáveis (e.g., Van Hooft, Born, Taris & Van der Flier, 2006). Sob o ponto de vista dos contextos, estes são importantes para explicar as diferenças nos comportamentos e nas atitudes dos potenciais candidatos em contextos de atração às organizações. Os estudos neste âmbito procuram perceber quais os fatores contextuais que interagem como preditores de atitudes, intenções comportamentais e comportamentos (e.g., Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

O campo de investigação sobre atração organizacional pode também ser analisado à luz de três principais tendências: 1) cognitivo-informacionista; 2) atitudinal-comportamental; e 3) interacionista (Duarte et al., 2014b; Gomes & Neves, 2014). A primeira refere-se a modelos teóricos que explicam os processos cognitivos internos dos indivíduos como resultado da exposição à informação persuasiva (e.g., Teoria dos Sinais, Spence, 1973). Neste sentido, foca-se essencialmente em explicar de que forma os processos cognitivos são ativados e provocam reações favoráveis, quando os candidatos são expostos a diferentes tipos de informação (Erhart & Ziegert, 2005). As bases de fundamentação aplicadas nesta tendência seguem as premissas de contexto e de processo para explicar a atração de potenciais candidatos (Gomes & Neves, 2014). A segunda tendência, mais focada em atitudes e comportamentos, diz respeito a modelos que procuram explicar que o comportamento dos candidatos é resultado das suas crenças e atitudes (e.g., Teoria da Ação Refletida, Fishbein & Ajzen, 1975). Nesta lógica, o comportamento dos candidatos é consequência de um conjunto cumulativo de etapas, iniciando-se com a formação de crenças, levando ao desenvolvimento de atitudes, intenções comportamentais e, por fim, a comportamentos (Duarte et al., 2014b). Esta tendência aproxima-se da explicação da atração de candidatos por via de processos. A terceira perspetiva assume um papel interacionista, na medida em que engloba os modelos teóricos que procuram explicar a atração dos candidatos às organizações como resultado da combinação das características individuais dos candidatos e do ambiente em que estão inseridos (e.g., modelo de atração-seleção-atrito, Schneider, 1987). Desta forma, esta tendência gera premissas explicativas de contextos (Gomes & Neves, 2014).

Diferentes estudos têm tentado dar algumas respostas no sentido de identificar preditores de respostas individuais desejáveis e fatores relevantes para explicar a atração de candidatos às organizações. De facto, quer siga a via dos contextos ou dos processos, quer siga uma das perspetivas teóricas, a literatura tem sido consensual em apontar diversos fatores que parecem ter influência, nomeadamente, as características anunciadas nas vagas de emprego (Baber & Roehlin, 1993), as características do trabalho (Gomes & Neves, 2011), as políticas

ecológicas e ambientais (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001), as características ou comportamentos do recrutador (Rynes & Miller, 1983), as atividades desenvolvidas no processo de recrutamento (Turban, 2001), o desempenho social corporativo (e.g., Turban & Greening, 1996), a percepção de ajustamento (Cable & Judge, 1996), entre outros. Não obstante o crescente interesse da investigação pela área, parecem existir ainda algumas questões que carecem de resposta, nomeadamente no âmbito do comportamento dos potenciais candidatos (Gomes & Neves, 2011).

De particular interesse para este estudo é a indicação de que o desempenho social das organizações influencia a intenção de candidatura dos potenciais candidatos. A investigação sobre o impacto da RSO no recrutamento não é extensa. No entanto, existem alguns estudos que sugerem que os indivíduos são mais atraídos por empresas que consideram ser socialmente responsáveis (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Alniacik et al., 2011; Backhaus et al., 2002; Catano & Hines, 2016; Duarte et al., 2014b; Ersoy & Aksehiril, 2015; Greening & Turban, 2000; Jones, Willness & Madey, 2014; Kim & Park, 2011; Lis, 2012; Joo, Moon & Choi, 2016; Sen et al., 2006).

Na verdade, a existência de uma ligação positiva entre a RSO e ICOE tem vindo a ser evidenciada em alguns estudos. Por exemplo, Turban e Greening (1997), recorrendo a uma amostra composta por finalistas do curso de Gestão Estratégica, demonstraram que as empresas com maior RSO têm reputações mais positivas e são vistas como mais atrativas enquanto empregadoras. Os resultados do estudo mostraram, ainda, que os candidatos estão cientes do desempenho social das empresas e que as que têm classificações mais positivas podem ter vantagens competitivas, na medida em que atraem mais potenciais candidatos do que as empresas que têm classificações mais baixas.

Backhaus e colegas (2002), através de uma metodologia quase-experimental e recorrendo a uma amostra de 297 estudantes do curso de gestão, concluíram que as informações sobre RSO são importantes para os potenciais candidatos em todas as fases da procura de emprego, tendo um papel de destaque na decisão de aceitar ou recusar uma oferta de emprego. Os resultados deste estudo mostraram ainda que existem alguns aspetos da RSO mais relevantes do que outros, nomeadamente, questões relacionadas com o ambiente, com a comunidade, relação com os trabalhadores, diversidade e problemas com o produto.

Também Alniacik e colegas (2011), na tentativa de explicar como as informações positivas e negativas sobre responsabilidade social e ambiental influenciam a compra, o emprego e as intenções de investimento por parte de diferentes *stakeholders*, utilizaram uma

amostra de 250 estudantes de duas universidades Turcas e com recurso a uma metodologia experimental identificaram ligações positivas entre a RSO e as intenções e comportamentos dos *stakeholders* para com a organização, indo ao encontro dos resultados do estudo de Sen et al. (2006). Os resultados encontrados pelos autores são importantes, na medida em que revelam a importância de dar a conhecer aos consumidores, colaboradores e investidores as atividades de responsabilidade social praticadas pelas organizações.

Duarte e colegas (2014b) com o objetivo de compreender melhor o impacto da RSO na capacidade das empresas em atrair futuros colaboradores, com uma amostra composta por estudantes, adotando um procedimento experimental e uma abordagem multidimensional da RSO (RSO económica, para com os trabalhadores e para com a comunidade e o ambiente; alto envolvimento em RSO e baixo envolvimento em RSO), concluíram que os potenciais candidatos têm em consideração a informação sobre responsabilidade social, quando consideram uma empresa enquanto futuro local de trabalho, sugerindo que o alto envolvimento em práticas de responsabilidade social, resulta sempre numa maior atratividade e maior ICOE comparativamente ao baixo envolvimento.

O estudo de Ersoy e Aksehiril (2015) com recurso a uma amostra composta por 174 potenciais candidatos (isto é, finalista, licenciados, recém-licenciados ou qualquer pessoa que estivesse envolvida num processo de procura de emprego) e a uma metodologia *policy-capturing* também demonstrou um efeito altamente positivo da RSO na atratividade do empregador, tendo particular importância a dimensão da relação dos colaboradores, a relação com a comunidade e a sustentabilidade do produto.

Também Catano e Hines (2016), com uma amostra composta por estudantes da Universidade do Canadá pertencentes à dita geração milénio e uma metodologia experimental, concluíram que esta geração é mais atraída por anúncio de emprego que contenham informação sobre políticas de ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis e políticas de responsabilidade social. Os resultados revelaram ainda que a atratividade destas políticas pode depender da congruência entre os valores do indivíduo e os valores da organização, indo ao encontro do proposto pela literatura sobre Ajustamento Pessoa-Organização.

Ainda neste contexto, na tentativa de compreender, sob a perspetiva da justiça percebida e dos motivos atribuídos às práticas de responsabilidade social, como é que a RSO influencia a atração de potenciais candidatos às organizações e quando é que essa atração é mais forte, Joo e colegas (2016) recorreram a uma metodologia experimental e a uma amostra

composta por 376 estudantes de gestão de uma universidade da Correia do Sul. Os resultados mostram que a percepção de justiça por parte dos potenciais candidatos medeia a relação entre RSO e atratividade organizacional, porém este efeito é apenas significativo para os potenciais candidatos que atribuíram motivos egocêntricos à RSO.

Recentemente, uma investigação conduzida por Batt (2016), com o objetivo de explorar os efeitos da informação sobre RSO presente nos anúncios de recrutamento na atração de potenciais candidatos e através de uma metodologia experimental com duas condições (neutro vs. informação sobre RSO) e de uma amostra de 65 estudantes de Marketing e Gestão de uma Universidade na Nova Zelândia, revelou que a inclusão de informação sobre RSO nos anúncios de emprego influencia positiva e significativamente a atratividade da organização e a vontade de mudar dos potenciais candidatos. No entanto, não foram encontradas diferenças na intenção de perseguir um emprego, independentemente da informação sobre RSO estar ou não presente. Estes resultados vão ao encontro do apelo realizado por Aiman-Smith e colegas (2001) para que haja maior atenção às diferenças entre o conceito de atratividade e de intenção de perseguir um emprego.

Tal como acima referido, a intenção de perseguir um emprego é particularmente importante na fase de seleção e difere em termos conceptuais da ICOE (Chapman et al., 2005). Uma vez que o presente estudo tem como foco a fase de candidatura, acredita-se poder existir uma influência da RSO na ICOE, tal como sugerido por investigações anteriores (e.g. Duarte et al., 2014a,b).

O resultado desejado da atração de candidatos é o de reunir candidaturas em qualidade e quantidade adequada à oferta de emprego (Gomes & Neves, 2011), pelo que os académicos são constantemente desafiados a esclarecer claramente o que torna uma organização atrativa (Backhaus et al., 2002). Os estudos acima mencionados salientam a importância do papel da RSO na ICOE. Assim e com carácter confirmatório, colocamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O nível de envolvimento em práticas de RSO influencia a ICOE dos potenciais candidatos. A ICOE será maior quando a organização apresenta um nível alto de envolvimento em práticas de RSO do que quando apresenta um nível baixo de envolvimento nas mesmas.

Na literatura sobre recrutamento, pouca atenção tem sido dada a mecanismos mediadores e moderadores, sendo frequentemente assumidos mas raramente testados

empiricamente (Jones et al., 2014), o que também acontece nas investigações sobre as respostas dos indivíduos à RSO (Aguinis & Glavas, 2012). Como tal, pouco se sabe sobre como e porquê a RSO se relaciona com a atratividade organizacional (Jones et al., 2014). Existem alguns estudos que tentam explicar esta relação através de variáveis individuais e contextuais (e.g. escolhas de emprego, Albinger & Freeman, 2000; Ajustamento Pessoa-Organização, Kim & Park, 2011; imagem organizacional, Duarte et al, 2014a; orgulho antecipado por estar associado à organização, expectativas sobre como a organização trata os seus colaboradores, Jones et al., 2014; justiça percebida; Joo et al., 2016). Contudo, a literatura não é clara quanto ao papel das percepções individuais dos potenciais candidatos e existem algumas incoerências por explicar. Neste sentido, propõe-se neste estudo avaliar o potencial papel mediador do ajustamento Pessoa-Organização e o potencial papel moderador das oportunidades de emprego.

1.3 – O papel mediador da percepção de Ajustamento Pessoa-Organização

A definição de Ajustamento Pessoa-Organização (APO) tem gerado alguma discordância entre investigadores devido às múltiplas conceptualizações e operacionalizações utilizadas e à limitada distinção entre APO e outras formas de ajustamento (e.g., Ajustamento Pessoa-Envolvente; Ajustamento Pessoa-Grupo; Ajustamento Pessoa-supervisor; Ajustamento Pessoa-Função) (Kristof, 1996).

A definição de APO e de ajustamento Pessoa-Envolvente (APE) é muitas vezes confundida. No entanto, é essencial que a distinção seja feita na medida em que o APE comporta a interação de diferentes componentes da envolvente que podem interferir no ajustamento (Kristof, 1996). Assim, o APE pode ser definido como a compatibilidade entre um indivíduo e o seu ambiente de trabalho e ocorre quando as características de ambos são similares. Em contacto com o ambiente de trabalho, surgem diferentes tipos de ajustamento, como o ajustamento Pessoa-Grupo ou Pessoa-Equipa (compatibilidade entre os indivíduos e os seus grupos ou equipas de trabalho); o ajustamento Pessoa-Supervisor (compatibilidade entre os supervisores e os subordinados) (Kristof-Brown et al., 2005); o ajustamento Pessoa-Função (compatibilidade entre as características de um individuo e as características do trabalho ou da tarefa) (Sekiguchi, 2007).

Não obstante a importância das outras formas de ajustamento, o presente estudo pretende explorar como é que os potenciais candidatos formam e desenvolvem as percepções de compatibilidade com as organizações, pelo que focar-se-á exclusivamente no APO.

Na tentativa de clarificar o conceito de ajustamento, Muchinsky e Monahan (1987) e posteriormente Kristof (1996), propuseram duas conceptualizações distintas: o ajustamento suplementar e o ajustamento complementar. De acordo com os autores, o ajustamento suplementar ocorre quando uma pessoa possui características (e.g., valores, objetivos) similares às da organização (e.g., cultura, normas). Por oposição, o ajustamento complementar ocorre quando as características de uma pessoa contribuem ou adicionam algo à envolvente.

Uma outra perspetiva sobre o APO, decorrente da lógica do ajustamento complementar, aponta para necessidades-suprimentos e exigências-capacidades. Sob o ponto de vista das necessidades-suprimentos, o ajustamento ocorre quando uma organização satisfaz os desejos, necessidades ou preferências dos indivíduos através de recursos financeiros, psicológicos, oportunidades de crescimento, entre outros. Já a perspetiva exigências-capacidades postula que o ajustamento ocorre quando um indivíduo tem as capacidades (e.g., tempo, experiência) requeridas para responder adequadamente às exigências organizacionais (Kristof, 1996). Esta distinção mostra-se relevante (Cable & DeRue, 2002), na medida em que sublinha a reciprocidade da relação entre a pessoa e a organização (Vuuren, Veldkamp, Jong & Seydel, 2007).

Na verdade, o APO tem sido alvo de inúmeras conceptualizações. Por exemplo, Chatman (1989) define o APO enquanto o “ajustamento entre as normas e os valores das organizações e das pessoas” (p.339). A definição mais utilizada, a que gera maior consenso entre investigadores e a que foi adotada para o desenvolvimento do presente estudo é a proposta por Kristof (1996). De acordo com o autor, o APO define-se enquanto “a compatibilidade entre as pessoas e as organizações e ocorre quando: a) pelo menos um proporciona aquilo que o outro necessita; b) ambos partilham características fundamentais similares; c) ocorrem ambas a) e b)” (p.4-5). Esta definição reconhece as múltiplas conceções de APO e permite que, tanto o ajustamento suplementar como o ajustamento complementar, sejam considerados simultaneamente, reforçando a premissa de não serem mutuamente exclusivos (Kristof, 1996).

Na literatura sobre APO, um dos modelos mais destacados é o modelo Atração-Seleção-Atrito (ASA), proposto por Schneider (1987). Este modelo oferece suporte teórico à conceptualização suplementar e propõe uma explicação do comportamento organizacional

baseado na ideia de que as organizações são definidas pelas pessoas que nelas trabalham. Para este autor, não se pode separar as pessoas do local de trabalho porque o último só existe através das pessoas que o compõem – “*The people make the place*”.

Schneider (1987) afirma que é através do processo ASA que as organizações acolhem um tipo particular de pessoas. Assim, a primeira fase do processo é a fase de atração. Nesta fase, as pessoas sentem-se atraídas por organizações que partilham os seus ideais, atendendo às suas características pessoais e aos atributos da organização.

De facto, a ideia de que os indivíduos tomam as suas decisões de emprego com base na percepção de APO tem sido evidência na literatura e assume um especial interesse para o desenvolvimento do presente estudo. Tom (1971) recorreu a uma amostra composta por candidatos registados na plataforma de emprego da Universidade da Califórnia para demonstrar que as pessoas preferem organizações que estão alinhadas com as suas características de personalidade. Bretz, Ash e Dreher (1989), com recurso a estudos laboratoriais e a uma amostra composta por estudantes próximos do final do curso, muitos dos quais envolvidos em processos de recrutamento, concluíram que as pessoas escolhem organizações cujos sistemas de recompensa ou estrutura de poder se encontram alinhados com as suas características de personalidade. O estudo experimental de Cable e Judge (1994) envolveu estudantes de engenharia e gestão hoteleira à procura de emprego e revelou também uma forte influência dos níveis de ajustamento entre a personalidade dos indivíduos e as características do sistema de remuneração na atratividade de 32 organizações. Ainda, Cable e Judge (1996), Chatman (1989) e Judge e Bretz (1992) revelaram que os potenciais candidatos são afetados pela congruência entre a sua personalidade e os atributos da organização. Deste modo, e suportando o proposto por Schneider (1987), a componente atração sugere que os candidatos formam as suas percepções de ajustamento de acordo com os valores das organizações e tomam decisões com base nessas percepções.

A segunda fase do processo ASA é a fase de seleção. Aqui, ativa-se o processo que leva a organização a escolher determinado indivíduo ou grupo de indivíduos, tendo em consideração o ajuste entre os ideais pessoais e os da organização. Por outras palavras, são selecionadas as pessoas que parecem ser mais semelhantes com as características e objetivos da organização (Schneider, 1987).

A terceira e última fase é a fase de atrito. Por oposição à fase de atração, a não semelhança de objetivos e/ou características leva ao abandono da organização, quer por

iniciativa do indivíduo quer por opção da entidade empregadora. Isto acontece porque na primeira fase as pessoas são atraídas pela criação de expectativas irrealistas (Schneider, 1987).

Os estudos sobre APO têm incidido maioritariamente sobre o ajustamento suplementar (Kristof-Brown et al., 2005), assumindo especial importância a congruência entre os valores individuais e os da organização (Kristof, 1996). Judge e Cable (1996) demonstraram que a percepção de similaridade de valores entre o potencial candidato ou o colaborador e a organização afeta as intenções de escolha da empresa e as atitudes no trabalho. Também Kristof-Brown e colegas (2005) evidenciam, através dos resultados da meta-análise, a importância dos valores no estudo sobre ajustamento. Desta forma, é enfatizada a aproximação dos valores à determinação do comportamento.

Apesar de não tão abrangente, a investigação no contexto do ajustamento complementar tem também sido desenvolvida, particularmente na perspectiva das necessidades-suprimentos. A teoria da necessidade-pressão é a base teórica desta perspectiva e segundo a mesma, as pressões ambientais/ da envolvente podem facilitar ou impedir a concretização das necessidades físicas e psicológicas dos indivíduos (Murray, 1938, citado por Kristof, 1996). Também a teoria da adaptação ao trabalho oferece apoio a esta perspectiva, na medida em que uma pessoa ficará satisfeita com o trabalho se as suas necessidades forem cumpridas pela envolvente (Dawis & Lofquist, 1984, citado por Kristof, 1996). O trabalho de Bretz e Judge (1994) fornece suporte empírico à ideia de que a correspondência entre os indivíduos e a envolvente está relacionada com resultados positivos como, por exemplo, a satisfação no trabalho.

Ainda, a literatura sugere a distinção entre duas dimensões: o ajustamento percebido e o ajustamento real. Sobre o primeiro, é considerado subjetivo e refere-se ao julgamento da pessoa de que se ajusta à organização. Por oposição, o ajustamento real é visto como objetivo, na medida em que pode ser descrito como a comparação entre a posição da pessoa e a posição da organização (Vuuren et al., 2007). Esclarece-se que o presente estudo focar-se-á no ajustamento percebido.

O APO tem implicações importantes no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais, nomeadamente, na forma como afeta as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no local de trabalho (Vuuren et al., 2007). De facto, ao longo de tempo, a literatura tem demonstrado a existência de associações entre APO e a identificação organizacional (Saks & Ashforth, 1997), suporte organizacional percebido (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986), implicação organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001),

satisfação no trabalho (Meglino, Ravlin & Adkin, 1989) e desempenho do trabalho (Lauver and Kristof-Brown, 2001).

No entanto, existem ainda questões por esclarecer, nomeadamente quanto aos antecedentes do ajustamento (Kristof, 1996). Rynes, Bretz e Gerhart (1991) na tentativa de identificar alguns dos antecedentes do APO, entrevistaram 41 estudantes universitários e concluíram que a reputação geral da empresa, a atitude perante o tipo de produto ou indústria, o estatuto percebido pela função na empresa, a formação, as oportunidades de carreira e a divulgação na imprensa foram os fatores responsáveis pelas percepções iniciais de ajustamento.

Também Saks e Ashforth (1997), a partir de um estudo longitudinal, identificaram as fontes formais de informação sobre o emprego, os comportamentos de procura de emprego e o planeamento de carreira como determinantes das percepções de APO.

Ainda, Sekiguchi (2004), na revisão de literatura efetuada sobre o APO e o Ajustamento Pessoa-Função num contexto de seleção de candidatos, concluiu que os comportamentos de escolha de emprego dos candidatos e as práticas de contratação da organização são os maiores antecedentes do APO. O autor refere também a importância da socialização para estabelecer o APO entre os novos colaboradores e a organização.

Para o interesse do presente estudo assumem especial relevância as conclusões encontradas sobre a influência do APO na atração de candidatos. Nos primeiros estudos sobre APO em contexto de recrutamento, os investigadores focalizaram as atenções nas interações entre as características do indivíduo e da envolvente (e.g., Bretz et al., 1989; Cable & Judge, 1994; Judge & Bretz, 1992). Mais recentemente, tem sido dado maior destaque à influência das percepções de ajustamento na reação dos candidatos (e.g., Cable & Judge, 1996; Jones et al., 2014; Roberson et al., 2005; Saks & Asforth, 1997).

Ainda, a relevância deste constructo para as fases de pré e pós-admissão é um assunto que tem vindo a ser discutido. Por exemplo, os resultados da meta-análise de Kristof-Brown e colegas (2005) revelam a existência de uma correlação forte e positiva entre o APO e a atração na fase de pré-admissão ($r = 0.46$) e com a implicação organizacional na fase de pós-admissão ($r = 0.51$).

Não obstante o foco nas intenções comportamentais na fase de pré-admissão, alguns dos resultados encontrados são distintos e pouco esclarecedores. A investigação conduzida por Cable e Jugde (1996) focou-se no estudo de 96 candidatos à procura de emprego em três períodos de tempo, desde o processo de procura inicial até à decisão de aceitar um novo trabalho. As conclusões encontradas evidenciam que as percepções de APO são preditoras da

intenção de aceitar uma oferta de emprego. Já Carless (2005), com uma metodologia semelhante (isto é, a recolha de dados ocorreu também em três períodos de tempo – antes do início do processo de seleção, durante e no fim, depois da decisão de aceitar o emprego) e uma amostra de 193 candidatos já formados, não encontrou uma associação significativa entre as variáveis ($\beta = .03$; $p > .05$). Também Roberson e colegas (2005) com o intuito de analisar de que forma as especificidades da mensagem de recrutamento influenciam a atração de potenciais candidatos às organizações, recorrendo a uma metodologia experimental e a uma amostra de 171 candidatos a emprego a nível universitário, concluíram que as percepções de APO medeiam a relação entre a especificidade da mensagem e a intenção de candidatura à organização. Atendendo às incoerências encontradas nos diferentes estudos, fica por esclarecer qual o verdadeiro papel do APO na formação de uma intenção de candidatura.

Do ponto de vista do colaborador, Finegan e Theriault (1997) salientam que quanto mais os valores pessoais dos colaboradores forem refletidos no código de ética, mais positiva será a avaliação que os mesmos fazem sobre a organização. Também Crocker e Luhtanen (1990) afirmaram que a tendência das pessoas quererem estar associadas a empresas que incentivam um comportamento ético pode ser justificada pelo desejo de manter ou reforçar o seu autoconceito e a sua autoestima. Nesta lógica, para os colaboradores que entendem a organização como socialmente responsável, é provável que a sua autoestima aumente, contribuindo para um aumento da percepção de APO (Kim & Park, 2011). Assim, a performance social da empresa poderá ser um importante fator para atrair potenciais candidatos (e.g., Turban & Greening, 1997).

Kim e Park (2011) com o objetivo de explorar o papel das percepções de RSO como condição para aceitar um emprego e com o foco numa amostra composta por estudantes de relações públicas, recorreram a uma metodologia experimental, criando quatro descrições fictícias utilizando para o efeito informações de empresas reais. Os autores concluíram que os estudantes percebem a RSO como um fator importante para avaliar a ética da empresa e que o ajustamento percebido pelos mesmos medeia a relação entre o desempenho social da empresa e a sua atratividade.

Jones e colegas (2014) tentaram compreender quais os mecanismos que ajudam a explicar a relação entre RSO e atratividade organizacional realizando para o efeito dois estudos com diferentes metodologias. No primeiro, através de uma metodologia experimental, manipularam a informação RSO no *site* de uma empresa e utilizaram uma amostra composta por 180 estudantes finalistas da Universidade de Western Canada. O segundo foi um estudo

de campo, onde foi medido o conteúdo relativo à RSO presente nos materiais disponíveis numa feira de emprego e as percepções de RSO por parte dos potenciais candidatos, sendo que para o efeito foram inquiridos 171 potenciais candidatos que participaram nessa mesma feira de emprego. As conclusões das investigações apoiaram o papel mediador dos três mecanismos propostos pelos autores – o orgulho antecipado por estar associado à organização; o valor percebido do ajustamento pessoa à organização; e as expectativas sobre a forma como a organização trata os seus colaboradores – na relação entre RSO e atratividade organizacional.

Ainda, o estudo correlacional conduzido por Maltez (2014), utilizando uma amostra de 175 trabalhadores, revelou a existência de uma relação positiva entre as práticas de RSO e a percepção que os colaboradores têm do seu ajustamento à organização, sugerindo pistas no sentido da RSO ser um possível antecedente das percepções de APO.

No seguimento das conclusões dos estudos supra identificados e com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da investigação sobre esta temática, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A percepção de APO medeia o efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE.

1.4 – O papel moderador da percepção de Oportunidades de Emprego

A crise económica experienciada na União Europeia desde 2008 (Banco de Portugal, 2016) acarreta consequências sociais e psicológicas que não devem ser ignoradas. Não obstante a aparente recuperação da economia, a taxa de desemprego permanece ainda em níveis muito elevados (Banco de Portugal, 2016), traduzindo-se numa especial preocupação pelo impacto negativo que pode ter na vida social e familiar dos indivíduos (McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005).

À luz da discussão sobre a centralidade do trabalho, Ramos (2000) defende que o trabalho assume um papel central na vida dos indivíduos e a partir dele é possível retirar recompensas materiais (e.g., remuneração), recompensas sociais (e.g., contacto com outras pessoas), prestígio (e.g., estatuto social associado às funções desempenhadas) e valorização pessoal (e.g., trabalho enquanto fonte de autoestima). É nesta lógica que o desemprego emerge como uma preocupação. Caleiro (2012), tendo como referência o período de 1985 a

2010, evidência o impacto negativo do desemprego em Portugal no nível subjetivo de felicidade e salienta que quanto mais prolongado for o período de desemprego maior será o impacto no nível de felicidade.

De facto, a crise económica parece contribuir para o aumento de problemas relacionados com o trabalho, gerando insegurança e podendo resultar em desemprego (Blanchard & Jimeno, 1995). Assim, e tendo em consideração que o regresso ao mercado de trabalho leva a uma rápida recuperação do bem-estar (Isaksson, 1990), os indivíduos que procuram um novo emprego e que têm menos oportunidades de escolha podem não ser muito exigentes quanto às propostas que lhe são oferecidas.

A perceção de oportunidades de emprego pode ser descrita enquanto a estimativa do número de oportunidades percecionadas por um candidato (Cable & Judge, 1996), considerando o setor do mercado de interesse (e.g., área de trabalho; funções que gostaria de desenvolver). Nesta lógica, o processo de escolha de um emprego pode ser caracterizado como uma série de decisões tomadas por um candidato, considerando ofertas de emprego e organizações, com o intuito de aceitar um possível emprego. Este processo inicia-se com a avaliação que os indivíduos fazem sobre as informações obtidas a partir de fontes de recrutamento (e.g., anúncios) e afeta todas as decisões posteriores e o próprio processo de procura de emprego (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993).

A investigação sobre o papel da perceção de oportunidades de emprego é bastante limitada. A literatura tem procurado compreender quais os fatores que explicam o processo de escolha de emprego (e.g., remuneração e benefícios, Feldman & Arnold, 1978; valores da organização, Judge & Bretz, 1992; imagem da organização, Gatewood et al., 1993) e o processo de formação de uma intenção de candidatura (e.g., RSO, Duarte et al., 2014b; atributos organizacionais, Gomes & Neves, 2011). Porém, e apesar do importante contributo dos estudos de Cable e Judge (1996) e Albinger e Freeman (2000) que sugerem que a relação entre a atratividade organizacional e a RSO é significativa apenas para os candidatos com altas e médias oportunidades de emprego, o impacto da perceção de oportunidades de emprego por parte de um candidato na atratividade à organização carece ainda de explicação.

A ideia de que a performance social das empresas tem impacto no processo de escolha de emprego, especificamente, aumentando a capacidade das empresas em atraírem candidatos, assume particular importância para este estudo. Como tem vindo a ser discutido ao longo da presente dissertação, a investigação sobre o papel da RSO no recrutamento sugere que os indivíduos são mais atraídos (Backhaus et al., 2002; Greening & Turban, 2000; Turban &

Greening, 1996) e têm maior interesse em trabalhar em empresas que considerem mais socialmente responsáveis (e.g. Albinger & Freeman, 2000; Alniacik et al., 2011; Duarte et al., 2014b; Kim & Park, 2011). No entanto, podem existir fatores que condicionem o efeito da RSO nas decisões dos candidatos.

Independentemente, a RSO parece contribuir de forma significativa para a compreensão e previsão da capacidade de atração de uma empresa. Os efeitos da RSO na reputação e na atratividade das organizações têm vindo a ser explicados (e.g. Turban & Greening, 1997) através de duas principais teorias: Teoria dos Sinais (Spence, 1973) e Teoria da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989).

A teoria dos sinais (Spence, 1973) sugere que as políticas e as práticas sociais das empresas podem ser entendidas como sinais de valores organizacionais, das normas e das condições de trabalho (Albinger & Freeman, 2000; Duarte et al., 2014b; Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997) e, com base nesses sinais, será feita a avaliação da empresa como um bom empregador (Chatman, 1989). Assim, ao avaliar uma organização enquanto futuro local de trabalho, e porque a informação sobre a empresa é limitada (Duarte et al., 2014b; Rynes, 1991), os candidatos irão provavelmente considerar que a empresa que tem mais práticas de RSO fornece boas condições de trabalho aos seus colaboradores (Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997).

A teoria da identidade social (Ashforth & Mael, 1989) defende que os indivíduos tendem a classificar-se como membros de um grupo ou de uma categoria social e que o seu autoconceito é influenciado e resulta em parte desse mesmo grupo. Nesta lógica, e considerando que a autoestima e o autoconceito dos indivíduos são afetados pela organização onde trabalham (Ashforth & Mael, 1989), as empresas com alta performance social podem ser vistas como mais atrativas para trabalhar, na medida em que os candidatos percecionam um melhor autoconceito e uma maior autoestima quando se veem associados a empresas que se preocupam com os seus colaboradores, com a comunidade e com a sociedade em geral (Albinger & Freeman, 2000; Duarte et al., 2014b; Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997).

Embora existam evidências empíricas de que a RSO tem impacto na ICOE (e.g., Duarte et al., 2014b), existem também razões para acreditar que a informação disponível sobre RSO não influenciará todos os potenciais candidatos da mesma forma. Turban e Greening (1997) sugeriram que os candidatos com poucas oportunidades de emprego podem não ter em consideração a informação sobre RSO, “porque no limite, candidatos com apenas

uma oportunidade de emprego não serão influenciados pela performance social da empresa” (p.669). De acordo com Albinger e Freeman (2000), os candidatos com menos oportunidades de escolha têm muitas vezes níveis de educação mais baixos e menos competências ou estão desempregados e têm um maior grau de urgência em obter um emprego. Por conseguinte, podem não ter a opção de considerar estas informações nem de serem exigentes com a empresa onde possam vir a trabalhar. Por oposição, os candidatos com mais oportunidades de emprego são os mais procurados pelas empresas mas também são os que, em geral, estão menos dispostos a aceitar um trabalho (Cable & Judge, 1996).

Ainda, as conclusões do estudo de Albinger e Freeman (2000) demonstram que a RSO é extremamente importante quando as organizações tentam atrair candidatos com altos níveis de escolaridade e elevadas oportunidades de emprego. Porém, os candidatos com menos oportunidades de emprego dão prioridade a questões de necessidade básica (e.g., salário), descurando aspetos relacionados com a performance social da empresa.

Segundo Gatewood e colegas (1993) as decisões iniciais de escolha de emprego estão muitas vezes relacionadas com a imagem ou com a reputação da organização empregadora. As perceções formadas pelos potenciais candidatos sobre a imagem ou reputação da organização têm por base a informação que está disponível sobre a organização, no entanto, estas perceções variaram consoante o grupo de candidatos. Mais concretamente, se as diferenças nas perceções são resultado da acessibilidade à informação sobre a organização, poderá supor-se que as informações sobre as questões de RSO não estarão tão disponíveis para os candidatos com poucas oportunidades de emprego como estão para os candidatos com muitas oportunidades. Isto porque, este último grupo, é mais exposto a diferentes tipos de informação provenientes dos *media* e da literatura sobre recrutamento, particularmente nas atividades do meio académico através de, por exemplo, recrutamentos de jovens universitários publicitados pelas universidades ou estudos de caso (Albinger & Freeman, 2000). Estas conclusões parecem sugerir que o nível de escolaridade dos candidatos poderá influenciar o número de oportunidades de emprego disponíveis.

Em Portugal, os resultados do Inquérito ao Emprego, realizados pelo INE, relativos ao 1º trimestre de 2016 revelaram que quase metade da população ativa (48,4%) tinha completado, no máximo, o 3º ciclo do ensino básico, 25,8% completou o ensino secundário e pós-secundário e 25,6% completou o ensino superior (INE, 2015). Estes dados ajudam a suportar a ideia de que apesar da população ativa portuguesa ser cada vez mais escolarizada, o nível de instrução não tem conseguido acompanhar as exigências do mercado de trabalho

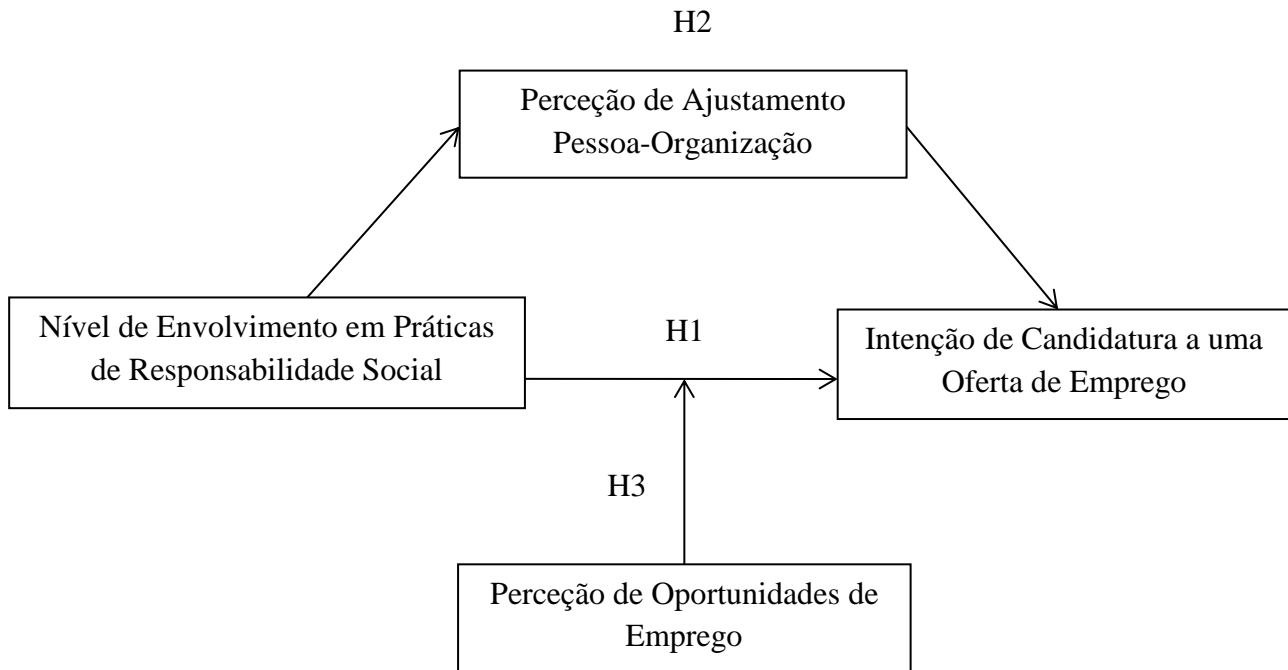
(Lopes, 2007). A par com o baixo nível de escolaridade, a população portuguesa apresenta também uma crescente taxa de desemprego, registando no 1º trimestre do presente ano uma taxa de 12,4%, o que poderá traduzir-se numa menor perceção de oportunidades de emprego e numa maior urgência em começar a trabalhar. Consequentemente, os aspetos monetários podem assumir maior destaque na tomada de decisão em detrimento das práticas sociais da empresa.

A incerteza sobre se o número de oportunidades de emprego constrange ou não o efeito da RSO na atratividade da organização e, consequentemente, na ICOE dos potenciais candidatos, assume-se como uma questão crucial para a literatura sobre a temática que a presente dissertação tentará esclarecer. Também Duarte e colegas (2014b) reforçam a importância de considerar características individuais, como é o caso da perceção de oportunidades de emprego, como possível moderador da relação entre RSO e indicadores de atração organizacional. É neste sentido, tendo por base as conclusões sobre o impacto da RSO na ICOE (e.g., Kim & Park, 2011), os pressupostos acima discutidos e considerando a situação socioeconómica da população portuguesa que se propõe a última hipótese deste estudo:

Hipótese 3: O número de oportunidades de emprego percecionado pelos potenciais candidatos modera o efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE. O efeito é mais forte quando os candidatos percecionam mais oportunidades de emprego do que quando percecionam menos oportunidades de emprego.

Atendendo às hipóteses apresentadas, será testado o modelo de investigação presente na Figura 1.1. Para o efeito, foi realizado um estudo de natureza experimental, cuja metodologia será apresentada na seção seguinte.

Figura 1.1. *Modelo de Investigação.*



II. MÉTODO

2.1 – Participantes

A amostra é composta por 159 participantes, com idades compreendidas entre os 21 e 64 anos ($M=37.13$; $DP=11.00$), em que a maioria é do sexo feminino (60.4%) e tem habilitações literárias ao nível da licenciatura (43.4%). Ainda sobre a escolaridade dos inquiridos, 23,3% têm habilitações ao nível do mestrado, 21,4% têm entre o 10º e o 12ºano, 8,2% dos inquiridos possui um Bacharelato, 2,5% têm o 9ºano ou inferior e apenas 1,3% afirma ter um Doutoramento.

Todos os inquiridos têm experiência profissional¹ e atualmente 74,2% estão empregados. Apenas 26.4% afirmam estar presentemente à procura de emprego, sendo que destes, 13.8% revelam ter um grau muito elevado de urgência em encontrar um emprego.

Esclarece-se que se trata de uma amostra de conveniência, na medida em que não foram definidos critérios de amostragem específicos, para além da pessoa inquirida ter 16 ou mais anos, de modo a puder estar inserida no mercado de trabalho de acordo com a legislação portuguesa.

2.2 – Desenho Experimental e Procedimento

Trata-se de um estudo experimental, com duas condições, onde foi manipulado o nível de envolvimento em práticas de RSO de uma organização fictícia (alto vs. baixo). Para o efeito, foi realizada uma adaptação do paradigma experimental de Alniacik e colegas (2011).

A manipulação da variável independente foi conseguida através da utilização de duas versões de uma suposta notícia de jornal onde era feita a descrição de uma empresa da indústria de aparelhos eletrónicos que, por questões de anonimato e para evitar possíveis influências nas respostas dos participante, foi designada por empresa X. Foi utilizada uma descrição de uma empresa deste setor, uma vez que, de acordo com Alniacik e colegas (2011),

¹ Tendencialmente, a maioria dos estudos utiliza amostras compostas apenas por estudantes ou por pós-graduados a iniciar a sua vida profissional, o que de acordo com alguns autores (e.g., Kristof-Brown et al., 2005) representa um obstáculo à generalização dos resultados para a população ativa, na medida em que, sem experiência profissional, as expectativas que têm do mercado de trabalho podem ser irrealistas (Billsberry, 2007). O presente estudo pretendeu contrariar esta tendência recorrendo a uma amostra composta unicamente por participantes com experiência profissional prévia.

é um setor dinâmico e em crescimento e os produtos produzidos (e.g., telemóveis, computadores, televisões) são utilizados pela população em geral.

Os três primeiros parágrafos da notícia eram iguais, independentemente da versão, e descreviam de forma positiva as características-chave da empresa (e.g., alta qualidade dos produtos e serviços; posição de liderança nos mercados; solidez financeira; gestão eficiente; condições de trabalho atrativas; promoção de desenvolvimento dos colaboradores), o último parágrafo diferia consoante a condição. Na condição de alto envolvimento em práticas de RSO foi descrito de forma positiva o desempenho social da empresa (e.g., apoio a causas sociais; envolvimento na comunidade e em questões humanitárias; colabora com organizações ambientais, desenvolvendo um ambiente sustentável; preocupa-se em melhorar a tecnologia para diminuir o consumo de energia e a produção de resíduos), enquanto na condição de baixo envolvimento o desempenho social da empresa foi descrito de forma negativa (e.g., é criticada por não ser responsável com o ambiente nem atenta às necessidades dos consumidores; recusa sempre pedidos provenientes de associações de apoio a causas sociais; a tecnologia de fabricação é antiga e coloca uma pressão indevida sobre o ambiente). Os cenários utilizados podem ser consultados no Anexo B.

Os participantes foram aleatoriamente distribuídos pelas duas condições². Esclarece-se que os dois grupos experimentais são equivalentes em termos de idade ($t(157) = 1.77, p > .05$), sexo ($X^2(1) = 1.23, p > .05$) e escolaridade ($X^2(5) = 4.61, p > .05$). Após lerem o cenário correspondente, foi pedido para avaliarem a extensão do envolvimento da empresa em práticas de responsabilidade social e em que medida percecionavam os valores e práticas da empresa similares aos seus, bem como a sua intenção de candidatura a uma vaga de emprego na empresa descrita. Ainda, foi solicitado que fizessem uma estimativa das oportunidades de emprego disponíveis naquele momento no sector de mercado de interesse.

A recolha de dados foi realizada durante o mês de fevereiro e março do presente ano, através de um questionário aplicado *online* e em papel³. A versão *online* foi divulgada via *email* e através da rede profissional *LinkedIn* e da rede social *Facebook*, sendo construída com recurso ao *software* Qualtrics. A versão em papel foi distribuída pessoalmente pela

² Após análises, obteve-se 64 participantes na condição de baixo envolvimento RSO e 95 na condição de alto envolvimento em RSO.

³ Na recolha de dados, 135 questionários foram recolhidos *online* e 24 em papel. Nas análises estatísticas iniciais, procurou-se verificar se o procedimento de recolha estava associado aos níveis de ICOE. Não foi encontrada uma associação estatisticamente significativa ($\rho = -.014, p > .05$), não tendo sido considerado necessário controlar a variável nas análises posteriores.

investigadora junto do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) de Cascais e de uma escola de formação profissional no concelho de Oeiras. A decisão sobre os locais escolhidos para aplicação do questionário teve como objetivo inquirir um maior número de participantes que tivessem experiência profissional anterior.

Ambas as versões eram compostas por uma folha de rosto (Anexo A) onde foi explicado o propósito da investigação, garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas e feito um agradecimento prévio pela colaboração.

2.3 – Instrumentos

Para além de um dos cenários acima referenciados, o questionário era composto pelas seguintes medidas:

Envolvimento percebido em Práticas de Responsabilidade Social (verificação da manipulação): foram adaptados três itens de Duarte (2011) e utilizada uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente). Exemplo de um item: “A empresa X preocupa-se com o bem-estar da sociedade” ($\alpha=0.81$; Anexo C). A manipulação resultou tal como esperado, os participantes que estão na condição de baixo envolvimento em práticas de RSO avaliaram menos positivamente a performance social da empresa ($M=2.36$; $DP=0.46$) do que os que estão na condição de alto envolvimento ($M=4.17$; $DP=0.45$), sendo as diferenças encontradas significativas ($t(157)=24.85, p<.001$).

Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego (variável dependente): foi medida através da adaptação de três itens de Roberson e colegas (2005) e dois itens de Highhouse e colegas (2003), com recurso a uma escala de resposta de tipo *Likert* composta por cinco pontos (1- Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente). Exemplo de item: “Se estivesse à procura de emprego, candidatar-me-ia a uma oferta de emprego nesta empresa” (Anexo D). Os itens revelaram uma consistência interna de 0.92.

Perceção de Ajustamento Pessoa-Organização (variável mediadora): para a sua avaliação foi utilizada uma adaptação de três itens de Cable e Judge (1996) e dois itens de Saks e Ashforth (1997) medidos através de uma escala de resposta de tipo *Likert* composta por cinco pontos (1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente). Item de exemplo: “Os valores e a personalidade desta empresa refletem os meus próprios valores e a minha personalidade” (Anexo E). Os itens revelaram uma consistência interna de 0.93.

Percepção de Oportunidades de Emprego (variável moderadora): foi utilizada uma adaptação de um item de Cable e Judge (1996, Anexo F) – “Atendendo ao setor do mercado que é do seu interesse (área de trabalho, funções que gostaria de desenvolver), indique uma estimativa das suas oportunidades de emprego disponíveis neste momento”. O item foi avaliado através de uma escala de tipo *Likert* composta por cinco pontos (1-Nenhuma oportunidade a 5-Muitas oportunidades).

De modo a permitir uma caracterização da amostra de acordo com objetivos do presente estudo, foram ainda incluídas questões relativas a informações sociodemográficas (Anexo G), como o sexo, a idade, as habilitações literárias, situação profissional atual, estar ou não presentemente à procura de emprego e se sim, qual o grau de urgência em encontrar um emprego.

III. RESULTADOS

De modo a verificar as possíveis associações entre as variáveis em estudo, foi realizado o estudo das correlações, cujos resultados podem ser observados no Quadro 3.1., assim como as médias, desvios-padrões e consistência interna das variáveis. Atendendo a que muitas das variáveis em estudo, nomeadamente a variável independente, eram dicotómicas, analisaram-se os índices de correlação de Spearman.

Verifica-se que as correlações mais fortes entre as variáveis que compõem o modelo estão associadas à ICOE. Assim, a percepção de APO encontra-se fortemente associada à ICOE ($\rho=.83, p<.001$) tal como o nível de envolvimento em práticas de RSO ($\rho=.62, p<.001$).

A percepção de APO apresenta também uma forte correlação com o nível de envolvimento em RSO práticas de RSO ($\rho=.75, p<.001$), o que significa que uma percepção mais positiva sobre o envolvimento da organização em práticas de RSO está associada a níveis mais elevados de APO.

Relativamente à percepção de oportunidades de emprego não se revelou significativamente associada à ICOE ($\rho=-.06, p>.05$), nem ao nível de envolvimento em práticas de RSO ($\rho=.00, p>.05$). Esclarece-se que dado a variável assumir no modelo de investigação proposto o estatuto de moderadora não seria requerido que se verificasse uma associação às restantes variáveis.

Quadro 3.1. Médias, desvios-padrões, consistência interna e correlações entre variáveis.

	Média	DP	1	2	3	4
1. Nível de envolvimento em práticas de RSO (0=baixo; 1=alto)	-	-	-			
2. Percepção de Oportunidades de Emprego	2.79	.69	.00	-		
3. APO	3.39	.86	.75*	-.06	(.93)	
4. ICOE	3.60	.76	.62*	-.06	.83*	(.92)

* $p<.001$

Nenhuma das variáveis sociodemográficas, concretamente o sexo do participante ($\rho=-.06, p>.05$), idade ($\rho=.15, p>.05$), habilitações literárias ($\rho=-.15, p>.05$), situação profissional atual ($\rho=-.12, p>.05$), estar presentemente à procura de emprego ($\rho=-.01,$

$p > .05$) e urgência em encontrar um emprego ($\rho = -.03$, $p > .05$), revelou estar significativamente associada com as variáveis que compõem o modelo de investigação. Assim não existe a necessidade de as incluir e controlar os seus possíveis efeitos nas análises subsequentes.

Com o objetivo de analisar o modelo de investigação proposto e verificar o efeito mediador da percepção de APO e o efeito moderador da percepção de Oportunidades de Emprego no efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE, procedeu-se ao teste das hipóteses via regressões lineares. Descrevem-se em seguida os procedimentos estatísticos efetuados e os principais resultados encontrados.

Efeito do Nível de Envolvimento em Práticas de RSO no ICOE e Papel Mediador da Percepção de APO

A primeira hipótese do presente estudo prevê existir um efeito positivo do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE dos potenciais candidatos, esperando-se que a ICOE seja maior quando a organização apresenta um nível alto de envolvimento em práticas de RSO do que quando apresenta um nível baixo de envolvimento nas mesmas. Ainda neste sentido, a segunda hipótese propõe que o efeito acima mencionado seja mediado pelas percepções de APO dos potenciais candidatos. Assim, e de modo a testar os efeitos referidos, recorreu-se ao procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986).

De acordo com a proposta dos autores, as relações causais entre as variáveis presentes no modelo de mediação devem ser testadas em três passos. O primeiro passo consiste em regredir a variável dependente na independente, esperando que o coeficiente de regressão da variável independente seja estatisticamente significativo, confirmando a primeira hipótese do estudo. O segundo passo implica regredir a variável mediadora na independente esperando-se obter um efeito significativo. Por último, e de modo a testar a segunda hipótese do estudo, a variável dependente deverá ser regredida na variável independente e na variável mediadora, esperando-se pelo menos uma diminuição do efeito da variável independente no modelo. Neste terceiro passo, se o efeito da variável independente na variável dependente deixar de ser significativo, estaremos perante uma mediação total.

Num modelo de mediação, que pressupõe uma cadeia de efeitos, a variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, neutraliza ou diminui o efeito da variável independente na variável dependente (MacKinnon et al., 2002), ou seja, se o efeito

do nível de envolvimento em práticas de RSO sobre a ICOE for diminuído pela percepção de APO estaremos perante uma mediação total.

Para iniciar o teste às hipóteses 1 e 2, regrediu-se a ICOE no nível de envolvimento em práticas de RSO. De acordo com os resultados (consultar Quadro 3.2), o nível de envolvimento em práticas de RSO tem um efeito positivo e significativo na ICOE ($\beta=.575$, $p<.001$), explicando por si só 32.7% da variância da variável dependente. Como tal, a intenção de candidatura à organização é maior quando o nível de envolvimento em práticas de RSO é alto do que quando é baixo, corroborando a primeira hipótese deste estudo.

Quadro 3.2. *Efeito do Nível de Envolvimento em RSO na ICOE.*

Variável Independente	R ² aj	Variável Dependente		
		B	ICOE <i>t</i>	Beta
<i>Modelo 1</i>				
Nível de Envolvimento em Práticas de RSO		.889	8.812	.575*
	.327*			

* $p<.001$

Em seguida, regrediu-se a variável mediadora percepção de APO na variável independente nível de envolvimento em práticas de RSO, os resultados obtidos podem ser verificados no Quadro 3.3. O nível de envolvimento em práticas de RSO revelou ter um efeito positivo e significativo na percepção de APO ($\beta=.742$, $p<.001$), explicando 54.8% da variância da mediadora. Assim, quanto maior é o envolvimento em práticas de responsabilidade social, maior é a percepção de ajustamento da pessoa à organização.

Quadro 3.3. *Efeito do Nível de Envolvimento em RSO na Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização.*

Variável Independente	R ² aj	Variável Dependente		
		B	APO <i>t</i>	Beta
<i>Modelo 2</i>				
Nível de Envolvimento em Práticas de RSO		1.296	13.871	.742*
	.548*			

* $p < .001$

De modo a verificar o possível efeito mediador das percepções de APO, foi realizada a regressão da ICOE no nível de envolvimento em práticas de RSO e na percepção de APO. Os resultados (Quadro 3.4.) revelam que a percepção de APO está positiva e significativamente relacionada com a ICOE ($\beta = .909$, $p < .001$). Assim, em conjunto, o nível de envolvimento em práticas de RSO e a percepção de APO explicam 69.8% da variância da ICOE.

Com a inserção da variável mediadora no modelo, o efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO é anulado, deixando de ser significativo (passa de $\beta = .575$ para $\beta = -.099$, $p > .05$; Sobel $Z = 9.94$, $p = .000$). Nesta lógica, a percepção de APO medeia totalmente o efeito do nível de investimento em práticas de RSO na ICOE, isto é, quanto maior a performance social da organização, maior a percepção de APO e, por consequência, maior a ICOE, o que confirma a segunda hipótese desta investigação.

Quadro 3.4. *Efeito de mediação da Percepção de APO no efeito do nível de Envolvimento em práticas de RSO na ICOE.*

Variável Independente	R ² aj	Variável Dependente		
		B	ICOE <i>t</i>	Beta
<i>Modelo 3</i>				
Nível de Envolvimento em Práticas de RSO		-.153	-1,517	-.099
APO		.804	13,929	.909*
	.698*			

* $p < .001$

Efeito Moderador da Perceção de Oportunidades de Emprego

A terceira hipótese do estudo propõe o número de oportunidades de emprego percebido pelos potenciais candidatos como moderador do efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE, esperando-se que o efeito seja mais forte quando os candidatos percebem mais oportunidades de emprego do que quando percebem menos oportunidades de emprego.

Visando verificar o efeito moderador da percepção de oportunidades de emprego no efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE, foi utilizado o procedimento estatístico proposto por Baron e Kenny (1986), sendo primeiramente a variável moderadora centrada e depois construído o termo de interação. Esclarece-se que a variável independente, por ser uma variável dicotómica foi tratada como dummy, não sendo por essa razão centrada.

Uma variável assume-se como moderadora se alterar a forma da relação entre a variável preditora e a variável dependente (Mâroco, 2011), isto é, se o efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE for influenciado pela percepção de oportunidades de emprego.

Tal como havia sido revelado anteriormente, o efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE é positivo e significativo ($B=.578$, $p<.001$).

Relativamente à percepção de oportunidades de emprego, verifica-se não existir um efeito direto significativo na ICOE ($B=-.132$, $p>.05$). Também o efeito de interação não se revelou significativo ($B=.08$; $p>.05$), pelo que o efeito de moderação da percepção de oportunidades de emprego na relação entre o envolvimento em práticas de responsabilidade social e a ICOE não foi verificado, não se apoiando a terceira hipótese proposta (Quadro 3.5).

De salientar que a variável percepção de oportunidades de emprego tem pouca variabilidade ($DP=.69$), sendo que a maioria dos inquiridos selecionou o ponto médio da escala de resposta ($M=2.79$) existindo portanto poucos participantes nas extremidades. Com maior variabilidade de respostas, o efeito poderia ser significativo⁴.

⁴ Com carácter exploratório foi testado o potencial papel moderador da escolaridade (dividida em dois grupos, 0 = até ao 12ºano; 1= Ensino Superior) na relação entre RSO e ICOE. Os resultados demonstram um efeito marginal da escolaridade na ICOE ($B=-.38$; $p=.052$), porém não revelam um efeito de interação significativo ($B=.39$; $p>.05$), não sendo verificado o efeito de moderação. Ainda, a percepção de oportunidades de emprego não revelou diferenças significativas nos dois grupos experimentais ($t(54) = 1.265$, $p>.05$).

Quadro 3.5. Resultados das análises ao efeito moderador da percepção de oportunidades de emprego no efeito do nível de envolvimento em práticas de RSO na ICOE.

Variáveis Independentes	Variável Dependente	
	R ² aj	B
Constante		3.065*
Nível de envolvimento em práticas de RSO		.894*
Percepção de Oportunidades de Emprego		-.134
Termo de Interação		.080
	.324*	

* $p < .001$

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu compreender o efeito do desempenho social na capacidade da empresa em atrair futuros colaboradores, especificamente qual o impacto na intenção de candidatura dos potenciais candidatos. Ainda, adotando a perspectiva individual do candidato, pretendeu-se perceber qual o papel das percepções de ajustamento à organização e da percepção de oportunidades de empregos na relação acima mencionada. Com base em investigações anteriores, propôs-se o efeito mediador das percepções de APO (e.g., Kim & Park, 2011) e o efeito moderador das oportunidades de emprego (e.g., Albinger & Freeman, 2000).

Consistente com estudos anteriores, os resultados indicam que os potenciais candidatos têm em consideração a performance social de uma empresa quando a consideram como futuro local de trabalho (e.g., Albinger & Freeman, 2000; Alniacik et al., 2011; Duarte et al., 2014b; Backhaus et al., 2002; Greening & Turban, 2000; Kim & Park, 2011; Lis, 2012; Turban & Greening, 1997). A intenção de candidatura é significativamente diferente e depende do nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social. De acordo com os resultados, os inquiridos reportam maior ICOE quando consideram que a empresa tem uma performance social elevada. Assim, constatou-se que a hipótese 1, que previa existir um efeito positivo do nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social na ICOE, foi confirmada, indo ao encontro dos resultados de estudos anteriores (e.g. Duarte et al., 2014b; Alniacik et al., 2011).

A RSO revelou ter também um efeito positivo e significativo nas percepções de APO. Especificamente, quanto maior o envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social, mais os inquiridos tendem a perceber a semelhança dos seus próprios valores com os valores organizacionais. Estes resultados são consistentes com os do estudo de Kim e Park (2011) que constataram que os estudantes preferem trabalhar em empresas mais socialmente responsáveis e que as percepções de APO medeiam esta relação. Ainda, estas conclusões sugerem a RSO como um antecedente das percepções de APO, tal como Maltez (2014) havia sugerido embora através de metodologia correlacional, contribuindo para a investigação do constructo e respondendo ao apelo de alguns investigadores e académicos (e.g., Kristof, 1996).

As percepções de APO revelaram um efeito positivo e significativo na ICOE, sendo possível verificar que quanto mais os potenciais candidatos percebem os valores da

organização como semelhantes aos seus próprios valores, maior a probabilidade de se candidatarem à organização. Sendo teoricamente sustentado através do postulado pelo modelo ASA (Schneider, 1987), as pessoas preferem organizações que percebem como mais semelhantes às suas características e aos seus valores. Deste modo, a importância dos valores nas percepções de compatibilidade é enfatizada, tal como sugerido no estudo de Cable e Judge (1996).

Estes resultados vão também ao encontro dos apresentados na meta-análise de Kristof-Brown e colegas (2005) e no estudo de Cable e Judge (1996), na medida em que sugerem que as percepções de APO são importantes nas decisões tomadas na fase de pré-admissão, particularmente para a intenção de candidatura. Nesta lógica, e tendo a primeira fase do processo de recrutamento como referência, conclui-se que os potenciais candidatos tomam decisões de candidatura com base nas percepções de ajustamento inicialmente formadas.

Do mesmo modo, as pessoas procuram envolventes com as quais acreditam que se vão adaptar (isto é, que serão mais compatíveis) e que possam satisfazer as suas necessidades, tal como sugere a teoria da adaptação de Dawis e Lofquist (1984, citado por Kristof, 1996) e teoria da necessidade-pressão de Murray (1938, citado por Kristof, 1996).

Os efeitos verificados da RSO na percepção de APO e desta última na ICOE confirmam a hipótese 2 da presente investigação, uma vez que a relação entre a RSO e a ICOE poderá ser explicada através das percepções de APO formadas pelos potenciais candidatos, evidenciando o papel mediador desta última.

Analisando o papel moderador da percepção de oportunidades de emprego, constata-se que a hipótese 3 não foi apoiada, não se verificando o papel moderador da percepção de oportunidades de emprego no efeito do nível de envolvimento em práticas de responsabilidade social na ICOE. Este resultado de não moderação assume um importante contributo para a investigação sobre a RSO, na medida em que sugere que a RSO é importante para a atratividade da organização quer a pessoa considere ter muitas ou poucas oportunidades de emprego. De certa forma, a ideia proposta por Turban e Greening (1997) e Albinger e Freeman (2000) de que quem tem poucas alternativas de emprego equaciona menos o desempenho social da organização quando se está a candidatar a um emprego não recebe apoio, enfatizando a importância das práticas sociais das organizações no momento de candidatura a um emprego.

A importância que o trabalho assume atualmente na vida das pessoas e as características da amostra do presente estudo são fatores que poderão ajudar a explicar este

resultado. Cada vez mais, o trabalho é visto como atividade com significado e não apenas uma mera necessidade. Emergindo como um instrumento de desenvolvimento profissional e de realização pessoal, o trabalho já não é entendido só como uma recompensa pelos serviços prestados (Ramos, 2000). O tipo de empresa, as características, a cultura, a posição no mercado, a performance financeira e social são fatores que influenciam a forma como a pessoa que está associada à organização se percebe (autoconceito). Neste sentido, as pessoas tornam-se cada vez mais exigentes com a empresa onde trabalham e não aceitam trabalhar numa qualquer empresa, mesmo percebendo menos oportunidades de emprego.

De acordo com o proposto por Albinger e Freeman (2000), os candidatos que percebem menores oportunidades de emprego são muitas vezes pessoas com níveis de escolaridade mais baixos. Na amostra do presente estudo, apenas 23.9% dos inquiridos tem habilitações académicas inferiores a uma licenciatura pelo que a percepção de oportunidades de emprego poderá ser maior. Também nas análises efetuadas com a variável escolaridade não foram apuradas diferenças nas percepções de oportunidades de emprego entre os grupos. Nesta lógica, com mais escolhas, os candidatos não têm de restringir a sua decisão a elementos relacionados com a remuneração e a posição social da empresa emerge como um fator determinante na intenção de candidatura. Também o facto de 74.2% dos inquiridos estarem atualmente a trabalhar poderá influenciar a percepção de oportunidades de emprego, uma vez que, não estando efetivamente à procura de um novo desafio, a avaliação que fazem poderá diferir da que fariam se estivessem envolvidos num processo real de procura de emprego. Talvez por esta razão os participantes tenham tendencialmente optado pelo ponto médio da escala de resposta (algumas oportunidades) e, conseqüentemente, contribuído para que a decisão de se candidatar fosse mais influenciada pela performance social da organização, independentemente da percepção do número de oportunidades.

A predominância do efeito da RSO em detrimento de outros fatores na avaliação da ICOE foi também demonstrada no estudo de Kim e Park (2011). As conclusões dos autores revelaram que os estudantes sentem-se mais ajustados e preferem trabalhar em organizações com maior performance social, independentemente da percepção de ética que tenham (baixa vs. alta).

Em parte, os resultados obtidos sustentam a linha de pensamento desenvolvida ao longo da presente dissertação. A percepção de envolvimento em práticas de responsabilidade social assumiu um considerável destaque na intenção de candidatura por parte de potenciais candidatos, sendo que um maior envolvimento em RSO tende a aumentar essa mesma

intenção, quando comparado com um menor envolvimento, independentemente do número de oportunidades de emprego percebido. Ou seja, tal como Duarte e colegas (2014b) haviam referido, elevado envolvimento em práticas de responsabilidade social resulta sempre numa maior intenção de candidatura a uma oferta de emprego nessa organização.

Simultaneamente, a performance social elevada transmite ao potencial candidato uma maior percepção de compatibilidade com a empresa o que contribui para aumentar o desejo de se candidatar à mesma.

De um modo geral, os objetivos propostos pela presente investigação foram alcançados, na medida em que contribui para ajudar a explicar o processo através do qual os potenciais candidatos tomam a decisão de se candidatar a uma empresa e define não só a RSO como um antecedente da ICOE mas também as percepções de APO. Apesar de não ser inicialmente proposto, este estudo é, tanto quanto se julga saber, o primeiro a demonstrar que a relação entre a RSO e a ICOE não é influenciada pelas oportunidades de emprego percebidas pelo potencial candidato, permitindo enfatizar o papel da RSO e alertar para a sua extrema importância na atração de candidatos.

Implicações Teóricas e Práticas

Este estudo tem implicações a nível teórico e a nível prático. Relativamente ao primeiro, contribui para o desenvolvimento do conhecimento sobre o impacto da RSO a um nível individual de análise, colmatando as carências identificadas por alguns autores (e.g., Aguinis & Glavas, 2012), especificamente demonstra que as percepções de APO são formadas consoante o grau de envolvimento em RSO, sendo importantes para as decisões de emprego feitas pelos potenciais candidatos.

Ainda, o presente estudo permite esclarecer algumas considerações levantadas anteriormente na literatura, nomeadamente, clarifica o papel da RSO e do APO e contribui para explicar o processo psicológico que leva os potenciais candidatos a desenvolverem uma intenção de candidatura, através das variáveis propostas e dos efeitos encontrados. Em perspetiva, considera-se que a relevância teórica deste processo foi sustentada e acrescenta valor à literatura sobre RSO e sobre recrutamento.

Será também de salientar o tipo de amostra utilizado. As revisões de literatura sobre recrutamento criticam a utilização de amostras compostas exclusivamente por estudantes universitários (e.g., Kristof-Brown et al., 2005). O presente estudo, ao utilizar uma amostra

composta unicamente por potenciais candidatos com experiência profissional, permite expandir a investigação sobre esta temática a outra população.

A nível prático, os resultados reforçam a importância das empresas adotarem práticas de responsabilidade social alinhadas com os interesses e necessidades dos *stakeholders* (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008), em particular o investimento em RSO parece gerar uma resposta positiva dos potenciais candidatos perante a organização. Assim, as organizações podem divulgar as suas práticas junto de públicos externos, com o intuito de gerar maior interesse nos potenciais candidatos.

A presente investigação permite também retirar sugestões para os profissionais que se dedicam a atividades de recrutamento, na medida em que demonstra que os potenciais candidatos dão particular importância às práticas de responsabilidade social quando consideram candidatar-se a uma oferta de emprego. Neste sentido, recomenda-se que nas mensagens de recrutamento, as políticas e as práticas sociais da empresa sejam referidas, uma vez que permitirá aumentar as perceções de APO e conduzirá ao desenvolvimento da ICOE (Duarte et al, 2014a).

Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras

Como em qualquer investigação, os resultados obtidos devem ser interpretados à luz das limitações que o estudo revela. A dimensão da amostra e o facto de ter sido recolhida por conveniência condiciona a generalização dos resultados. Ainda sobre a amostra, 73.6% dos participantes afirmam estar presentemente a trabalhar, pelo que a interpretação dos cenários e as respostas dadas podem ter sido influenciadas por não estarem numa situação realista de procura de emprego. De modo a testar a força dos resultados obtidos, sugere-se que em futuras investigações seja utilizada uma amostra composta unicamente por indivíduos que estejam à procura de emprego (e.g., desempregados). Desta forma, os resultados podem ser mais realistas.

No que respeita aos cenários experimentais, embora tenham sido anteriormente validados no estudo de Alniacik e colegas (2011), trata-se de uma adaptação e de situação hipotética e, por isso, a generalização destes resultados às situações reais de candidatura a um trabalho devem ser feitas com precaução. Também não foi controlada a área/sector de atividade dos participantes nem o interesse dos mesmos no sector dos aparelhos eletrónicos, pelo que as pessoas de áreas diferentes poderão interessar-se mais ou menos por trabalhar numa empresa de eletrónica, o que poderá influenciar a sua intenção de candidatura. Futuros

estudos deverão controlar estes fatores e/ou replicar o presente estudo utilizando um setor de atividade diferente, adaptando a amostra ao sector escolhido. Ainda, os cenários utilizados diferem apenas na informação sobre RSO para com o ambiente e para com a comunidade, mantendo aspetos referentes à RSO económica e à RSO para com os trabalhadores constantes nas duas condições. À semelhança dos estudos conduzidos por Backhaus e colegas (2002) e por Duarte e colegas (2014b) que demonstram que as dimensões da RSO provocam efeitos diferentes e com intuito de compreender qual a dimensão da RSO que terá mais influência no potencial candidato, especificamente no desenvolvimento das perceções de APO e de ICOE, sugere-se a utilização de uma abordagem multidimensional deste constructo em futuras investigações.

De referir, o presente estudo focalizou-se exclusivamente nas intenções de candidatura dos potenciais candidatos e apesar das intenções comportamentais serem predictoras dos comportamentos relacionados com a procura de emprego (Highhouse et al., 2003), não é possível concluir se os candidatos efetivamente realizariam a candidatura à empresa, pelo que é importante que investigações futuras se centrem em medidas que avaliem as decisões efetivas de candidatura. Paralelamente, também o desenvolvimento de escalas que avaliem a multidimensionalidade do ajustamento contribuiria para a robustez da investigação nesta área. Por exemplo, no contexto de recrutamento a inclusão de mais dimensões de ajustamento permitiria uma representação mais realista do processo de decisão de emprego e ajudaria a compreender qual a componente que recebe mais atenção quando avaliamos uma oferta de emprego (e.g., as características da organização, a função).

O presente estudo representa um passo importante no sentido de compreender melhor a relação entre RSO e ICOE, uma vez que analisa uma variável mediadora que ajuda a explicar como se desenvolve a intenção de candidatura. Os resultados da não-moderação denotam a importância de investir em estudos futuros que, à semelhança deste, analisem um conjunto de características individuais que contribuam para explicar como se desenvolve o processo psicológico que conduz à ICOE.

Seguindo a linha do presente estudo, revela-se fundamental a inserção de variáveis individuais (e.g., experiência anterior de resposta a anúncios de emprego, expectativas de carreira, motivação para procurar um emprego) que ajudem a explicar a relação entre RSO e ICOE. Este género de investigação poderá ajudar a determinar se diferentes tipos de indivíduos (e.g., diferentes em termos de valores sociais e culturais, orientação política,

formação profissional) são influenciados de forma distinta pelas diferentes dimensões da RSO.

De mesmo modo, seria importante analisar a influência de variáveis contextuais relacionadas com o potencial empregador (e.g., imagem da organização, familiaridade, atributos organizacionais) no modelo de análise, constituindo uma abordagem multi-nível e permitindo melhor explicar como se desenvolve a intenção de candidatura por parte de um potencial candidato.

Para concluir, os resultados deste estudo demonstram que a RSO pode assumir-se com uma vantagem competitiva no recrutamento de novos colaboradores. Com vista a assegurar o retorno positivo que a implementação de políticas e práticas socialmente responsáveis conferem à organização, torna-se fundamental o alinhamento destas com as estratégias de recrutamento. Do ponto de vista global da empresa, esta vantagem não constitui por si só um motivo para a integração de considerações sociais e ambientais nas atividades de negócio (Duarte et al., 2014b), porém é essencial compreender o impacto que a RSO exerce sobre os diferentes *stakeholders* tomando-a em consideração no delineamento da estratégia da empresa.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968. DOI: 10.1177/0149206311436079.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T., & Cable, D. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16, 219-237.
- 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.
- Alniacik, U., Alniacik, E., & Genc, N. (2011). How Corporate Social Responsibility Information Influences Stakeholders' Intention. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 234-245.
- Asforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Backhaus, K., Stone, B., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292-318.
- Banco de Portugal. (2016). *A Economia Portuguesa*. Boletim Económico Maio 2016. Retirado a 23 de Junho de 2016 de: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol_ec_on_mai2016_p.pdf
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. California: Sage.
- Barber, A., & Roehling, M. (1993). Job postings and the decision to interview: a verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 845-856.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Batt, A. (2016). Effect of Corporate Social Responsibility Information In Recruitment Advertisements on Job Seeker Attraction. Master dissertation not published, University of Canterbury, New Zealand.
- Bhattacharya, C., Sen, S. and Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49, 37-44.
- Billsberry, J. (2007). Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 132-149.
- Blanchard, O., & Jimeno, J. F. (1995). Structural unemployment: Spain versus Portugal. *The American Economic Review*, 85, 212-218.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.

- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-Organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior, 44*, 32-54.
- 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*, 561-581.
- Brown, T., & Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing, 61*, 68-84.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87* (5), 875-884.
- 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.
- Caleiro, A. (2012). Unemployment and happiness in Portugal. In A. Bento-Gonçalves & A. Vieira (Eds.), *Portugal: Economic, political and social issues* (pp. 113-123). New York: Nova Science Publishers.
- Carless, S. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 411-429.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review, 4*, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*, 268-295.
- 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.
- Catano, V. M., & Hines, H. M. (2016). The Influence of Corporate Social Responsibility, Psychologically Healthy Workplaces, and Individual Values in Attracting Millennial Job Applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science, 48* (2), 142-154.
- Chatman J. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333-349.
- 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.
- Crocker, J., & Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and in-group bias. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*, 60-67.
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.

- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In, S.P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp. 537-566). Lisboa: Factor.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (2014a). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 12, 22-29.
- Duarte, A., Gomes, D., & Neves, J. (2014b). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12 (3), 240-258
- Duarte, A. P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 101-122.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010a). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol. 4, pp. 105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010b). Fostering employees' organizational citizenship behavior: The role of corporate investment in social responsibility. In S. Menon (Ed.), *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox* (pp. 725-732).
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A RSO na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana* (pp. 137-150). Lisboa: Editora Almedina.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31 (6), 901-919.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37-51.
- Ersoy, I., & Aksehirli, Z. (2015). Effects of perceptions of Corporate Social Responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2, 507-518.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1978). Position choice: Comparing the importance of organizational and job factors. *Journal of Applied Psychology*, 63, 706-710.
- Finegan, J., & Theriault, C. (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (8), 708-724.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitudes, intentions, and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Glavas, A., & Piderit, S. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- Gomes, D., & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 223-234.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40, 684-699.
- Gomes, D., & Neves, J. (2014). Contextos e Processos que explicam a atração de candidatos às organizações: contributos para compreender o recrutamento de colaboradores. In J. Gomes, & F. Cesário (Eds), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: um guia de boas práticas* (pp. 141-178). Lisboa: Escolar Editora.
- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 3, 254-280.
- Harris, J. (2003). Sustainability and sustainable development. *International Society for Ecological Economics*. Retirado a 22 de Junho de 2016 de: <http://isecoeco.org/pdf/susdev.pdf>
- Hatch, N., & Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: An analysis of employers' behavior. *International Journal of Manpower*, 26, 421-433.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.
- INE [Instituto Nacional de Estatística] (2016). Estatísticas do emprego – 1º trimestre de 2016. Retirado a 17 de Maio de 2016 de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249886254&DESTAQUESmodo=2
- Isaksson, K. (1990). A longitudinal study of the relationship between frequent job change and psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 297-308.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work* (pp. 175-204). Quebec: Criteos.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? *Academy of Management Journal*, 57, 383-404.
- Joo, Y. R., Moon, H. K., & Choi, B. K. (2016). A moderated mediation model of CSR and organizational attractiveness among job applicants: Roles of perceived overall justice and attributed motives. *Management Decision*, 54 (6), 1269-1293.

- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology, 77*, 261-71.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: an exploration of small business attraction and retention practices. *Journal of Small Business Management, 39*, 320-35.
- Kim, S., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics, 103*, 639-653.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58* (2), 281-342.
- Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001) 'Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit', *Journal of Vocational Behavior, 59*: 454-70.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 553-572.
- 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 Review, 23* (3), 279-295.
- Lopes, H. (2007). Enquadramento macroeconómico da política de emprego. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3a ed.) (pp. 71-99). Lisboa: RH Editora.
- Luce, R., Barber, A., & Hillman, A. (2001). Good deeds and misdeeds: a mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business and Society, 40*, 397-415.
- Luchs, M., Naylor, R., Irwin, J., & Raghunathan, R. (2010). The sustainability liability: Potential negative effects of ethicality on product preference. *Journal of Marketing, 47* (5), 18-31.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, G. S., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7* (1), 1-35.
- Maltez, I. (2014). A relação entre a perceção de responsabilidade social das organizações e o envolvimento dos colaboradores no trabalho: O papel mediador da perceção de ajustamento à organização. Dissertação de Mestrado Não Publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Mâroco, J. (2011). Regressão Linear. In J. Mâroco, *Análise estatística com o SPSS statistics* (5ª ed., pp. 671-800). Report Number: Análise e Gestão de Informação.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C.R. & Kinicki, A.J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 53-76.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review, 26* (1), 117-127.

- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 424-432.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299-326.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behaviour*, *31*, 268-277.
- 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.
- Observatory of European Small and Medium-sized Enterprises. (2002). *European SME's and social and environmental responsibility*. Brussels: Publications DG Enterprises, European Communities.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, *24* (3), 403-441.
- Parmar, B., Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, *4* (1), 403-445.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, *84* (12), 78-92.
- Ramos, A. (2000). Centralidade do trabalho. In M. V. Cabral, J. Vala e J. Freire (org.), *Atitudes Sociais dos Portugueses - Trabalho e Cidadania* (pp.47-69). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Roberson, Q., Collins, C., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, *19* (3), 319-339.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (2a ed.) (pp. 399-444). Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Rynes, S. L., Bretz, R., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, *44*, 487-521.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates form employment. *Journal of Applied Psychology*, *68*, 147-154.
- Saks, A. (1994). A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organization information on job survival. *Journal of Organizational Behaviour*, *15*, 225-244.
- Saks, A., & Ashforth, B. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, *50*, 395-426.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179-196.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 118-131.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Sen, S., Bhattacharya, C.B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 158-166.
- Siegel, D. (2014). Responsible leadership. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (3), 221-223.
- Spence, A. (1973). Job market signalling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 293-312.
- Turban, D., & Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Van Hooft, J., Born, M., Taris, T., & Van der Flier, H. (2006). Ethnic and gender differences in applicants' decision-making processes: An application of the theory of reasoned action. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 156-166.
- Vuuren, M., Veldkamp, B., Jong, M., & Seydel, E. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1736-1747.
- Waddock, S. (2008). The development of corporate responsibility/corporate citizenship. *Organization Management Journal*, 5, 29-39.
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

ANEXOS

Anexo A

Folha de rosto do questionário

Caro(a) participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação que procura compreender como é que os potenciais candidatos avaliam uma determinada empresa.

Como tal, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que demorará aproximadamente 15 minutos.

Todos os dados recolhidos visam apenas o tratamento estatístico, pelo que o questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião pessoal e sincera interessa, pelo que procure ser o mais sincero possível nas suas respostas.

É indispensável que responda individualmente a todas as questões para que os dados possam ser corretamente analisados.

Coloco-me desde já totalmente disponível para prestar qualquer esclarecimento, através do email: xxxxxxxx

Obrigada pela sua colaboração!

Jessica Alves

Cenários de Manipulação
(adaptados de Alniacik et al., 2011)

A empresa X é uma companhia da indústria de aparelhos eletrônicos que tem vindo a ganhar uma posição bastante favorável aos olhos do grande público. Em primeiro lugar, é respeitada pela alta qualidade dos seus produtos e os seus clientes acreditam que a reputação da empresa é uma das melhores da indústria. Durante a conversa, o diretor geral (DG) afirmou que isto acontece porque a empresa está orientada para o cliente e respeita os direitos dos consumidores mantendo, por isso, a posição de liderança no mercado.

A empresa é também conhecida pela sua solidez financeira. Nos últimos anos, tem dado aos seus investidores um excelente retorno financeiro e tem provado ser um excelente investimento a longo prazo. Isto acontece, provavelmente, por causa da alta qualidade dos gestores de topo. Os executivos da empresa exibem uma visão eficiente e uma grande capacidade de liderança, acompanhando de perto as rápidas alterações nos mercados e tomando as medidas necessárias de forma imediata. Estão constantemente à procura de novos campos de investimento promissores garantindo sempre um crescimento sustentável.

Quando questionado sobre as condições de trabalho, o DG revela serem bastante atrativas, estando a empresa empenhada em promover e desenvolver as capacidades dos funcionários oferecendo, para tal, inúmeras oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Também o sistema de remuneração da empresa está desenhado para atribuir prémios aos funcionários em função daquilo que os mesmos merecem. Estas são algumas das razões, apontadas pelo DG, que explicam que a satisfação dos funcionários seja consideravelmente superior à da média das empresas da mesma indústria e o *turnover* seja bastante baixo.

Alto envolvimento em RSO

Além disso, a empresa X é respeitada pelo apoio que tem dado a causas sociais. Segundo o DG, o apoio a projetos de responsabilidade social nunca é sobrevalorizado. Envolve-se bastante na comunidade e em questões humanitárias, apoia causas sociais, como a luta contra a pobreza, discriminação, a violação dos direitos humanos, o desenvolvimento do terceiro mundo, entre outros. A empresa colabora exclusivamente com organizações ambientais

desenvolvendo um ambiente de negócio sustentável. Preocupa-se em melhorar continuamente a sua tecnologia para diminuir o consumo de energia e os resíduos de produção.

Baixo envolvimento em RSO

No entanto, a empresa é criticada por não ser responsável com o ambiente nem atenta às necessidades das comunidades. Apurámos que a empresa X recusa sempre chamadas provenientes de associações de apoio a causas sociais. A empresa é acusada de ser egoísta e recusar-se a patrocinar projetos sociais. Pior ainda, a tecnologia de fabricação que utiliza é bastante antiga e coloca uma pressão indevida sobre o ambiente, quer por consumir recursos excessivos, por produzir resíduos excessivos ou pela própria poluição. No passado, a empresa X pagou significativas multas devido à poluição ambiental.

Anexo C

Itens de Verificação da Manipulação
(adaptado de Duarte, 2011)

Tendo em conta o que acabou de ler sobre a empresa X, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize, por favor, a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1. A empresa X preocupa-se com o bem-estar da sociedade. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A empresa X gere os seus colaboradores de forma responsável. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. A empresa X é uma empresa socialmente responsável. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo D

Escala de Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego
(adaptada de Roberson et al., 2005 e Highouse et al., 2003)

Tendo em conta o que acabou de ler sobre a empresa X, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize, por favor, a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1. Se estivesse à procura de emprego, candidatar-me-ia a uma oferta de emprego nesta empresa.	1	2	3	4	5
2. Se estivesse à procura de emprego, teria uma forte intenção de me candidatar a uma oferta de emprego nesta empresa.	1	2	3	4	5
3. Se estivesse à procura de emprego, aceitaria muito provavelmente uma oferta de trabalho nesta empresa.	1	2	3	4	5
4. Esta empresa seria uma das minhas primeiras escolhas como empregadora.	1	2	3	4	5
5. Estaria disposto/a a fazer um grande esforço para trabalhar nesta empresa.	1	2	3	4	5

Anexo E

Escala de Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização
(adaptada de Cable & Judge, 1996 e Saks & Ashforth, 1997)

Tendo em conta o que acabou de ler sobre a empresa X, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize, por favor, a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Os valores e a personalidade desta empresa refletem os meus próprios valores e a minha personalidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Os meus valores são compatíveis e ajustados a esta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores desta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Esta empresa é compatível comigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Esta empresa preenche as minhas necessidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo F

Escala de Percepção de Oportunidades de Emprego
(adaptado de Cable & Judge, 1996)

Atendendo ao setor do mercado que é do seu interesse (área de trabalho, funções que gostaria de desenvolver), indique a sua melhor estimativa das suas oportunidades de emprego disponíveis neste momento. Por favor, selecione a resposta que mais se aproxima da sua melhor estimativa.

Sem alternativas 1	Poucas alternativas 2	Algumas alternativas 3	Bastantes alternativas 4	Muitas alternativas 5
--------------------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

Anexo G

Questões Sociodemográficas

1. Sexo:

- Feminino
- Masculino

2. Idade: ____ anos

3. Escolaridade:

- Até ao 9ºano
- Entre o 10º e o 12ºano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Possui experiência profissional?

- Não
- Sim

a. Se SIM, quantos anos de experiência profissional possui no total?

_____ anos.

5. Atualmente está empregado?

- Sim
- Não

a. Se SIM, indique o número de anos que trabalha na sua organização (se trabalha há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses= 0,5).

_____ anos.

b. Se NÃO, indique há quanto tempo se encontra sem trabalhar (se está sem trabalhar há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5).

_____ anos.

6. Encontra-se presentemente à procura de emprego?

Não

Sim

a. Se SIM, indique qual o grau de urgência em encontrar emprego?

Muito Baixo	Baixo	Nem alto nem baixo	Alto	Muito Alto
1	2	3	4	5