

AS ORIENTAÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL REDUZEM AS INTENÇÕES DE TURNOVER?

Daniel Roque Gomes, ESEC-IPC : drrgomes@esec.pt
Ana Patrícia Duarte, CIS/ISCTE-IUL : patricia.duarte@iscte.pt
José Gonçalves das Neves, DEPSO/ISCTE-IUL : jose.neves@iscte.pt

Resumo:

O presente estudo pretende averiguar em que medida as orientações internas de responsabilidade social (RS) se encontram associadas às intenções de turnover (IT). Pretende ainda compreender de que forma a percepção de suporte organizacional (SO) intervém nesta relação, na medida em que se trata de um indicador que remete para a qualidade da relação entre colaboradores e organização. Participaram neste estudo 152 colaboradores de uma organização do sector do turismo e hotelaria, que responderam voluntariamente a um questionário composto por medidas de orientações internas de RS, IT e percepção de SO. Os resultados mostram que as orientações internas de RS reduzem significativamente as IT, sendo esta relação mediada pela percepção de SO. Conclui-se que a forma como os colaboradores percebem as acções orientadas internamente pela RS influencia positivamente a percepção de SO, fazendo com que a IT seja diminuída. As orientações internas de RS são predictoras da qualidade da relação entre colaborador e organização, que por sua vez resulta numa redução das intenções de abandono da organização. A importância destes resultados é discutida e interpretada sob o ponto de vista da mais-valia estratégica associada às orientações internas de acções socialmente responsáveis junto da gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: Colaboradores, intenções de turnover, percepção de suporte organizacional, responsabilidade social das organizações.

Key-words: Corporate social responsibility, employees, perceived organizational support, turnover intentions

1. Enquadramento teórico

1.1. Orientações internas de Responsabilidade Social e a sua relação com a Gestão de Recursos Humanos

O conceito de responsabilidade social das organizações (RS) remete para a integração voluntária de preocupações sociais, ambientais e éticas nas estratégias das organizações, tendo como foco o seu desenvolvimento sustentado (Neves & Bento, 2005). Corporatiza-se no desenvolvimento de um conjunto diversificado de práticas que causam um qualquer benefício social, indo para além do que está definido pela lei e dos explícitos interesses económicos da organização (McWilliams & Siegel, 2001). Neves e Bento (2005) com base na proposta da Comissão Europeia (2001) tentam abarcar a multidimensionalidade do constructo propondo a organização das práticas de RS em duas dimensões de actuação socialmente responsável, a interna (que abarca questões relativas aos colaboradores e à gestão do impacto ambiental) e a externa (concernente a questões relativas aos stakeholders externos como clientes, fornecedores, comunidade). Em cada uma destas dimensões podem ser desenvolvidas actividades de âmbito social, económico e ambiental, o que resulta na existência de seis campos de actuação de RS.

Os princípios reguladores da RS assentam assim, no estabelecimento de relações mutuamente benéficas entre organizações e stakeholders externos e internos, enquadrando-se enquanto uma matriz de orientação que tem sido alvo de crescente aceitação por parte dos responsáveis das organizações (Brammer, Millington & Rayton, 2007). A actualidade reporta-nos a adesão de vários tipos de organizações, oriundas de variados sectores, a orientações socialmente responsáveis, manifestadas quer ao nível das práticas quer ao nível das suas culturas, ganhando crescente importância na prática de gestão (Godfrey & Hatch, 2007; Neves, 2004). A adesão a esta política orientadora tem sido fortemente estimulada por pressões advindas dos diferentes grupos de stakeholders que requerem cada vez mais a adopção de acções e comportamentos de gestão socialmente responsáveis (Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999; Kapstein, 2001). Também o crescente reconhecimento dos benefícios conferidos pelo desempenho social como vantagens financeiras (McWilliams & Siegel, 2000), melhoria da relação com stakeholders (Brammer & Millington, 2003), vantagens competitivas junto de clientes (Jones, 1995) tem estimulado a adesão à RS.

A dimensão social e de focalização interna acerca da regulação da RS presente no modelo de Neves e Bento (2005), pode ser conceptualizada enquanto um conjunto de práticas que têm em vista o tratamento justo e equitativo dos colaboradores, bem como direccionadas para o desenvolvimento de climas internos abertos e participativos. Esta conceptualização encontra-se em linha com a proposta do Instituto Ethos (2009) para organizações socialmente responsáveis, nomeadamente com os indicadores Ethos de RS para o público interno. Esta proposta reafirma a necessidade de organizações socialmente responsáveis desenvolverem práticas voltadas para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, bem como o estreitamento de relações entre empresa e colaboradores. Propõe ainda a necessidade das organizações socialmente responsáveis desenvolverem acções que perpetuem a organização ao longo do tempo, e assegurando devidamente a sua sustentabilidade.

À luz do exposto, as orientações internas de RS parecem apontar alguns benefícios que podem ser capitalizados na óptica do apoio à gestão de recursos humanos (GRH), nomeadamente no que respeita à forma como os colaboradores são geridos em contexto organizacional. A GRH, e em especial as suas práticas, compreendem em certa medida, algumas das preocupações das linhas de orientação internas associadas à RS. As práticas de GRH consistem num conjunto de aplicações que seguem um alinhamento político e orientador das estratégias de gestão que uma organização concebe para

os seus capitais sociais e humanos. Colocam em acção as opções de análise, selecção, desenvolvimento ou avaliação humana previstas nas políticas de GRH (Cheatle, 2001). Tendências actuais da investigação em GRH têm sido dedicadas às preocupações de atracção e retenção de colaboradores (e.g. Henkens, Remery & Schippers, 2005; Chapman, Uggerslev, Carrol, Piasentin & Jones, 2005). Nesta óptica, existem linhas de pesquisa activas que têm vindo a dedicar esforços em compreender o potencial impacto de estratégias empresariais assentes em RS junto destas preocupações (e.g. Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000).

Especialmente no que concerne às questões de desenvolvimento, retenção e de clima e cultura interna, existe grande proximidade entre objectivos associados às orientações internas de RS e os propósitos da GRH. Assim, parece poder existir relação de complementaridade entre as práticas de GRH e as orientações internas de RS. Esta complementaridade parece ser também suportada quando analisadas as relações que a literatura tem vindo a sugerir entre orientações internas de RS e alguns importantes indicadores de actividade organizacional, sobre os quais a GRH debruça fortes preocupações.

A adopção de práticas de RS tem vindo a ser associada a vantagens na relação com os colaboradores, por indiciar relações próximas e apoiantes junto dos mesmos. Estes indícios têm vindo a ser confirmados através dos efeitos positivos e significativos verificados pela investigação junto de indicadores como identificação organizacional (Dutton & Dukerich, 1994; Jacinto & Carvalho, 2009), a implicação organizacional (Almeida & Simões, 2009; Brammer et al., 2007; Maignan, Thomas & Hult, 1999; Peterson, 2004) e a satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2009; Koh & Boh, 2001, 2004), atractividade da organização enquanto empregadora (Greening & Turban, 2000) e negativamente associado ao absentismo (Meyer et al. 2002). Nesta linha de análise, entende-se pertinente questionar a relação entre as orientações internas de RS com indicadores como suporte organizacional e resultados como as intenções de turnover.

1.2. Intenções de Turnover, Suporte Organizacional e Responsabilidade Social

O turnover define-se como a saída voluntária de colaboradores de uma organização. Remete para um conjunto de acções de afastamento físico ou psicológico de um colaborador em relação à organização para a qual trabalha (Rosse & Hulin, 1985). Pode ainda ser perspectivado a nível das intenções enquanto uma vontade consciente por parte de colaboradores em procurar alternativas de emprego noutras organizações (Tett & Meyer, 1993).

A investigação na área da psicologia organizacional tem demonstrado que as intenções de turnover se encontram fortemente associadas ao turnover efectivo (Lambert, Hogan & Barton, 2001). Este fenómeno tem sido alvo de forte atenção por parte da literatura ao longo do tempo, sendo apontado enquanto um indicador que traz impactos significativos e nefastos quer para organizações quer para indivíduos (Mobley, 1982). Especificamente ao nível organizacional, este indicador representa a necessidade de iniciar processos de recrutamento, novas contratações, esforços de integração e formação dos novos colaboradores. Paralelamente, o turnover está ainda associado a custos indirectos para a organização, decorrentes da possível diminuição da satisfação, coesão, envolvimento dos restantes colaboradores ou disrupção das estruturas de comunicação e interacção social, e efeitos sobre a produtividade (e.g. Sheenan, 1993; Randel & Ranft, 2007).

Compreender como contrariar este fenómeno é uma questão relevante para a qual a investigação anterior tem fornecido algumas respostas (Hom, Caranikas-Walker, & Prussia, Griffeth, 1992; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Estas parecem passar, entre outras, pelo envolvimento dos colaboradores na organização (Allen et al, 2003), pela motivação e pela satisfação (Kopelman, Ravenon, & Milsap, 1992; Samad, 2006), e de um modo geral, pela eficácia e satisfação com as práticas de GRH (Allen et al, 2003). Uma vez que as orientações internas de RH se corporizam no desenvolvimento de práticas de gestão que melhoram as condições de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores poderão constituir uma forma adicional de diminuir quer as intenções de turnover quer o turnover efectivo. Um primeiro objectivo deste estudo passa por avaliar esta questão.

O suporte organizacional remete para uma percepção do colaborador acerca do apoio e da preocupação da organização sobre si e o seu bem-estar no seu contexto de trabalho (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Existem evidências que apontam para que a percepção de suporte esteja relacionada com sentimentos de obrigação para com as organizações (Shore & Wayne, 1993) satisfação no trabalho (Eisenberger, Cummings, Armelo & Lynch, 1997), implicação organizacional (Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro, 1990), diminuição de intenções de turnover (Eisenberger et al., 1990; Wayne, Shore & Liden, 1997). Com base na teoria da troca social (Blau, 1964), a relação entre a percepção de suporte e a intenção de turnover tem sido justificada pela existência de uma norma de reciprocidade que leva os colaboradores a adoptar comportamentos de lealdade que retribuem os investimentos que a organização lhes dedicou (Eisenberger et al., 1990; Allen, Shore & Griffeth, 2003).

Adicionalmente, alguns autores sugerem que a percepção de suporte detém um estatuto mediador nas relações que conduzem às intenções de turnover (Allen et al., 2003), não tendo sido, contudo, esta hipótese testada no que se refere às orientações internas de RS. Neste sentido, compreender se a percepção de suporte organizacional medeia a relação entre as orientações internas de RS e a intenção de turnover constitui uma questão de investigação pertinente e actual. Dar resposta a esta questão constitui assim, um segundo objectivo deste estudo.

1.3. Hipóteses de Estudo e Modelo de Análise

Com base na revisão de literatura anteriormente sistematizada, um primeiro objectivo deste estudo é o de analisar a relação entre as orientações internas de RS e as intenções de turnover. Paralelamente, o segundo propósito deste estudo é o de averiguar o papel mediador da percepção de suporte organizacional junto da relação entre as orientações internas de RS e as intenções de turnover. Neste sentido, propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H1- Existe uma associação negativa entre as orientações interna de RS e as intenções de turnover. Quanto mais o colaborador percebe a existência de uma orientação interna de RS, menor é a sua intenção de abandono da organização.

H2- A percepção de suporte organizacional medeia a relação entre a orientação interna de RS e a intenção de turnover. Quanto mais o colaborador percebe a existência de uma orientação interna de RS, maior é a sua percepção de suporte organizacional, e consequentemente, menor é a sua intenção de abandono da organização.

2. Método

2.1. Amostra

Esta amostra utilizada é de conveniência, sendo composta por 153 colaboradores com vínculo efectivo a uma organização do sector de turismo e hotelaria. A amostra é composta maioritariamente por participantes do sexo masculino (54,9%), com idades entre os 31 e os 40 anos (43,4%), e habilitações escolares até ao 9.º ano de escolaridade (59,9%). Em termos de antiguidade na organização, 32,9% dos participantes encontra-se a colaborar com a organização há menos de 5 anos, 38,8% entre 6 e 15 anos e 27,3% há mais de 16 anos.

2.2. Procedimento e instrumento

Os participantes responderam voluntária e individualmente a um questionário numa sala preparada para a recolha de dados. Os questionários foram devolvidos em envelope fechado e depositados num receptáculo preparado para esse efeito. O questionário utilizado no presente estudo é constituído pelas seguintes medidas:

Orientações internas de RS: As orientações internas de RS foram avaliadas mediante uma escala constituída por três itens baseados nos indicadores Ethos de responsabilidade social para o público interno (e.g. "Esta organização toma um conjunto de iniciativas que revelam uma elevada responsabilidade social").

Percepção de suporte organizacional: A percepção de suporte organizacional foi avaliada mediante uma escala reduzida e adaptada de quatro itens de Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa (1986) (e.g. "Esta organização está disponível para me ajudar sempre que eu tenha um problema").

Intenções de turnover: As intenções de saída da organização foram avaliadas mediante uma escala constituída por dois itens adaptados de Peters, Jackofsky e Salter (1986) (e.g. "Eu estou activamente à procura de uma oportunidade para sair da organização").

Os participantes assinalaram o seu posicionamento nas diversas medidas que lhes foram apresentadas utilizando uma escala de resposta de tipo Likert de sete pontos, variando entre "discordo completamente (1)" e "concordo completamente (7)". Foram ainda incluídas no questionário questões sócio-demográficas.

3. Resultados

Entendeu-se ser importante garantir a dimensionalidade de todas as variáveis presentes no estudo, reduzindo assim a possibilidade dos dados obtidos estarem sujeitos a erros severos da fonte comum. Para tal, procedeu-se à aplicação da técnica de Harman (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003), bem como à realização de uma Análise Factorial Exploratória (AFE) em Componentes Principais de todos os indicadores que constituem as variáveis do modelo de análise. A estrutura factorial obtida a partir da AFE inclui os nove itens incluídos no questionário e resultou na imposição de uma estrutura de três factores, que correspondem às variáveis em estudo, explicando 74,5% da variância total (tabela 1).

Tabela 1: Análise factorial exploratória (rotação Varimax)

	Componentes		
	1	2	3
<u>Percepção de Suporte Organizacional</u>			
Esta organização preocupa-se com a minha situação geral no trabalho	,828	,256	-,091
Esta organização considera os resultados no meu trabalho	,825	,342	-,180
Esta organização tem em forte consideração os meus objectivos e valores	,803	,154	-,164
Esta organização está disponível para me ajudar sempre que eu tenha um problema	,792	,330	-,299
<u>Orientações internas de RS</u>			
Esta organização toma um conjunto de iniciativas que revelam uma elevada responsabilidade social	,235	,816	-,003
Acredito que esta organização continuará a ter bons resultados no futuro	,203	,782	-,213
Esta organização visa sempre o melhor para todos os seus colaboradores	,362	,764	-,154
<u>Intenções de Turnover</u>			
Eu estou activamente à procura de uma oportunidade para sair da organização	-,157	-,160	,824
Dentro de um ano espero estar noutra empresa, noutra empresa	-,194	-,074	,814
% variância por factor	32,52	24,52	17,42
% total variância explicada	74,5		
KMO: ,870; Bartlett p.000			

A tabela 2 apresenta as médias, os desvios-padrão, as correlações e as consistências internas das variáveis. É possível constatar que todas as variáveis do estudo se encontram significativamente associadas. Especificamente, verifica-se que as orientações internas de RS se encontram positivamente e significativamente correlacionadas com a percepção de suporte organizacional ($r = ,62$) e negativamente correlacionadas com as intenções de turnover ($r = -,34$).

Tabela 2: Média, desvio-padrão, alpha de Cronbach e correlação entre variáveis

Variáveis	M ^{1,2}	DP	1	2	3
1. Orientação interna de RSE	4,35	1,23	(,78)		
2. Percepção de Suporte Organizacional	4,06	1,39	,62*	(,89)	
3. Intenções de Turnover	2,63	1,55	-,34*	-,43*	(,49) ³

* $p < .01$;

¹ Escala de respostas de 1 a 7 (1=discordo completamente; 7=concordo completamente)

² Valores de alpha de Cronbach na diagonal; ³ Correlação inter-itens

De forma a testar as hipóteses definidas no presente estudo, realizaram-se regressões lineares múltiplas seguindo o procedimento proposto por Baron & Kenny (1986). Paralelamente, complementou-se esta análise com o teste SOBEL (Sobel, 1982).

Conforme se observa na tabela 3, verificou-se que as orientações internas de RS e a intenção de turnover (modelo 1) estão negativa e significativamente relacionadas ($\beta = -,336$; $p < .01$; $R^2 \text{ Ajust.} = ,19$), suportando assim a hipótese 1 que previa que quanto maior fosse a percepção do colaborador relativamente à existência na sua organização de uma orientação interna de RS menor seria a sua intenção de saída.

O efeito das orientações internas de RS deixa, todavia, de ser significativo quando se introduz na equação de regressão o efeito da percepção de suporte (modelo 2), o que apoia a existência de efeito de mediação total por parte desta variável. De mencionar que a realização de uma análise de regressão linear independente permitiu confirmar que as orientações internas de RS se encontram positivamente associadas à percepção de suporte organizacional ($\beta = ,617$; $p < .01$, $R^2 \text{ Ajust.} = ,18$).

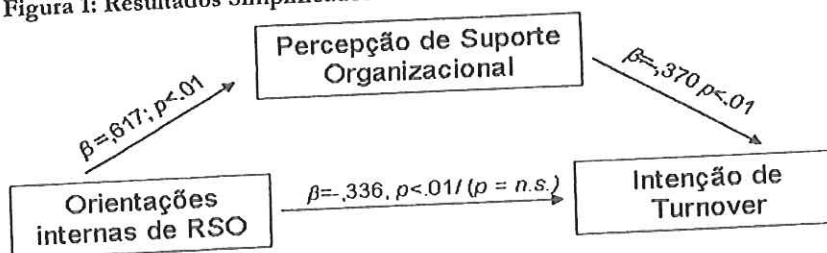
Tabela 3: Mediação da percepção de suporte na relação entre as orientações internas de RS e as intenções de turnover

	Preditores	R ² Aj	B	β	T
Modelo 1	Orientações internas de RS	,186	-,408	-,336***	-4,155
Modelo 2	Orientações internas de RS		-,132	-,109	-1,113
	Percepção de suporte organizacional	,198	-,412	-,370***	-3,795

*** $p = .000$

Em adição ao teste de mediação efectuado, calculou-se também o teste SOBEL (Sobel, 1982), na medida em que se trata de um teste mais restritivo e vocacionado para testar mais directamente os efeitos indirectos entre variáveis, que confirma a existência da mediação total ($Z = 4,30338$, $p = .000$). À luz dos resultados encontrados, conclui-se que o modo como os colaboradores percebem as acções de RS orientadas para os públicos internos influencia positivamente a percepção de suporte organizacional, o que faz com que a intenção de turnover seja diminuída. Este resultado sugere que as orientações internas de RS assinalam em certa medida a qualidade de relação estabelecida entre colaborador e organização, o que por sua vez resulta num decréscimo das intenções de abandono da organização. A figura 1 sintetiza os resultados encontrados.

Figura 1: Resultados Simplificados do Modelo de Análise



Teste Sobel $Z = 4,30338$; $p = .000$

4. Discussão e Conclusões

O propósito principal deste trabalho foi o de compreender a relação entre as orientações internas de RS e as intenções de turnover. Trata-se de uma relação que ainda não foi alvo de avaliação empírica, mas que pela sua importância merece explorada. Afinal, a literatura sugere que tanto a RS como as intenções de turnover constituem indicadores importantes da eficácia da gestão das organizações modernas (Mobley, 1982; Sheenan, 1993; Brammer, Milington & Rayton, 2007). Paralelamente, entendeu-se relevante averiguar se a relação entre estes indicadores é viabilizada pelo aumento do suporte organizacional, na medida em que remete para o apoio providenciado pela organização aos seus colaboradores.

Os resultados deste estudo mostram que as orientações internas de RS estão negativamente correlacionadas com as intenções de turnover. A aposta nos princípios da RS orientados para os públicos internos revelou capacidade de minimização das intenções de turnover. Entendemos que este é um importante resultado, na medida em que baliza o efeito das orientações de RS, na perspectiva interna, junto de um importante indicador de actividade organizacional. Adicionalmente, houve o interesse de averiguar se esta relação podia ser o resultado de um processo que teria como mediador a percepção de suporte organizacional. A selecção deste mediador é derivada do seu conteúdo estar associado a acções apoiadas da organização para com os seus colaboradores. A sua relação com as orientações internas de RS revelou ser positiva e forte. Paralelamente, o seu efeito mediador revelou-se ser igualmente significativo, explicando que as orientações internas de RS levam a um aumento da qualidade da relação entre indivíduo e organização que ajudam a explicar a diminuição das intenções de turnover.

Esta pesquisa oferece alguns contributos importantes para a literatura quer sobre o ponto de vista teórico quer prático. A nível teórico, foi possível desenhar e testar um modelo que explica a redução das intenções de turnover com base nas indicações recolhidas na literatura de RS e de turnover. Este modelo vem contribuir para explicar a importância da RS junto de um importante indicador de actividade organizacional – o turnover – alvo de dedicadas atenções por parte da gestão das organizações. É possível apontar que, para além dos benefícios gerais associados à adopção de políticas socialmente responsáveis, há também o benefício interno de contribuir para o controlo do indicador de turnover. Fundamenta-se, nesta perspectiva, a relação de complementaridade, anteriormente avançada, entre as orientações internas de RS e alguns propósitos da GRH. A nível teórico, é possível abrir espaço de discussão para as possibilidades das políticas de RS contribuírem mais vastamente para acções estratégicas tradicionalmente no âmbito da GRH.

A nível prático, a presente pesquisa reforça o interesse das organizações em investir em medidas socialmente responsáveis junto dos seus públicos internos. A este investimento revelaram-se estar associados importantes indicadores de actividade organizacional (percepção de suporte; intenções de turnover). Os gestores das organizações, nomeadamente os responsáveis de recursos humanos dever-se-ão consciencializar de que as políticas de RS podem representar preciosos aliados nas estratégias de desenvolvimento e de retenção dos seus recursos humanos. Uma aposta clara na complementaridade entre políticas de GRH e de RS, ou melhor, no desenvolvimento de políticas de GRH socialmente responsáveis, parece poder materializar em interessantes benefícios para a organização. À luz dos resultados apresentados, torna-se também importante divulgar internamente junto dos colaboradores as medidas internas de RS desenvolvidas pela organização, pois a percepção das mesmas favorece a construção e o fortalecimento da relação entre colaboradores e organização.

Não obstante o mérito que esta pesquisa possa ter, importa salientar alguns condicionantes que aconselham a uma leitura ponderada dos seus resultados e as implicações. Assim, e relativamente à validade externa, os resultados obtidos poderão não ser totalmente generalizáveis a outro tipo de organizações, uma vez que a amostra utilizada foi de conveniência, e relativa a um tipo de organizações pertencente a um sector de actividade com especificidades próprias. As regras de funcionamento deste sector e desta organização em particular poderão ter constrangido os resultados obtidos.

No que toca à validade interna, este estudo não está totalmente imune à ocorrência de potenciais erros de medida sistemáticos de método comum, nomeadamente a erros introduzidos pelo contexto de medida (utilização de método de recolha de dados comum), não obstante todos os procedimentos efectuados na construção, aplicação, análise do instrumento com o propósito de minimizar erros derivados das características dos itens e erros derivados do contexto dos itens.

Para investigação futura, sugere-se a replicação deste estudo junto de sectores de actividade mais diversificados, de forma a compreender a estabilidade dos resultados obtidos. Sugere-se que a complexificação do modelo de análise com a introdução de outros consequentes associados às orientações internas de RS, como por exemplo o desenvolvimento de comportamentos extra-papel, de forma a apurar com maior profundidade o impacto destas orientações de RS no desempenho dos indivíduos e organizações. Será igualmente importante apurar se esta relação é o resultado de um processo viabilizado por outras variáveis mediadoras como, as de justiça organizacional, de satisfação ou de motivação de colaboradores.

Referências

- ALBINGER, H., & FREEMAN, S. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28 (3).
- ALLEN, D. SHORE, L. & GRIFFETH, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29, 99-118.
- ALMEIDA, C & SIMÕES, E. (2009). From CSR to individual ethic in organizational settings. Comunicação apresentada no 14º Congresso Europeu de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Espanha: Santiago de Compostela.

- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S. & JONES, T., (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial management performance. *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.
- BLAU, P., (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- BRAMMER, S., & MILLINGTON, A., (2003). The effect of Stakeholder Preferences. Organizational Structure and Industry type on Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics*, 45, 213-226
- BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & RAYTON, B., (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *Human Resource Management*, 18, 1701-1719.
- CHAPMAN, D., UGERSLEV, K. L., CARROL, 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*, Vol. 90, 928-944.
- CHEATLE, K. (2001). *Mastering Human Resource Management*. Palgrave Master Series: New York
- COMISSÃO EUROPEIA (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission.
- DUARTE, A. P., & NEVES, J. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. Comunicação apresentada no V PHD Meeting in Social and Organizational Psychology. Portugal: Lisboa.
- DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. & HARQUAIL, C. (1994). Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239 – 263.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHINSON, S., & SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELO, S., & LYNCH, P., (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., & DAVIS-LAMASTRO, V., (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- GODFREY, P. & HATCH, N. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70: 87–98.
- GREENING, D., & TURBAN, D. (2000). Corporate Social Performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 254-280.
- GRIFFETH, R., HOM, P., & GAERTNER, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- HENKENS, K., REMERY, C. & SCHIPPERS, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: an analysis of employers' behaviour. *International Journal of Manpower*, 26, 421-433.
- HOM, P. W., CARANIKAS-WALKER, F., PRUSSIA, G., & GRIFFETH, R. W., (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- INSTITUTO ETHOS (2009) <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx> consultado a 15 de Maio de 2009.
- JACINTO, A., & CARVALHO, I. (2009). CSR: the influence of organizational practices perceptions for 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*. Quebec: Criteos.
- JONES, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437
- KAPSTEIN, E. (2001). The corporate ethics crusade. *Foreign affairs*, 80, 105-119.
- KOH, H., & BOO, E. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- KOH, H., & BOO, E. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42, 677-693.
- KOPELMAN, R., RAVENON, J. AND MILSAP, R. (1992). Rationale and construct validity evidence for the Job Search Behavior Index. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 269-287.
- LAMBERT, E., HOGAN, N. & BARTON, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- MAIGNAN, I., FERRELL, G., THOMAS, G., & HULT, M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal*, 27, 455-430.
- MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D., (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVICH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.