



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA NO EMPLOYER BRANDING: O PAPEL DA
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

JOÃO PEDRO MORGADO SANTOS

SETEMBRO - 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA NO EMPLOYER BRANDING: O PAPEL DA
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

JOÃO PEDRO MORGADO SANTOS

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA
FERNANDEZ CONDE**

SETEMBRO – 2023

RESUMO

As questões sociais têm ganho cada vez mais relevância no mundo em que vivemos e as empresas têm sido desafiadas para desenvolver respostas a questões e problemas sociais. Temos testemunhado um aumento na preocupação da população com temas sociais, o que leva a que as empresas, hoje, compitam entre si, num mercado onde há uma maior procura por produtos e/ou serviços que tenham o menor impacto negativo possível no ambiente e na sociedade em geral. As empresas reconhecem a importância de serem parte da solução e não do problema, e dos benefícios que resultam do seu comportamento socialmente responsável.

O objetivo da presente dissertação é compreender (a) o impacto da Responsabilidade Social Corporativa no *Employer Branding*, (b) o impacto do *Employer Branding* na Identificação Organizacional, (c) o impacto da Responsabilidade Social Corporativa na Identificação Organizacional e (d) verificar o Papel Mediador do *Employer Branding* na relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identificação Organizacional, na Indústria Retalhista e de Bens de Consumo (Retalhistas e Fornecedores). Tendo por base um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de 150 pessoas que desempenham funções na Indústria Retalhista e de Bens de Consumo, foi testado um modelo teórico utilizando o *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados obtidos demonstram que (a) a Responsabilidade Social Corporativa exerce um efeito positivo parcial no *Employer Branding*, (b) não existe uma relação entre o *Employer Branding* e a Identificação Organizacional, (c) a Responsabilidade Social Corporativa impacta positivamente a Identificação Organizacional, e (d) o *Employer Branding* não tem um papel mediador na relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identificação Organizacional. São ainda apresentadas implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Corporativa; *Employer Branding*; Identificação Organizacional; Indústria Retalhista e de Bens de Consumo.

ABSTRACT

Social issues have become increasingly relevant in the world we live in and companies have been challenged to develop responses to social issues and problems. We have witnessed an increase in public concern about social issues, which means that companies today are competing with each other in a market where there is a greater demand for products and/or services that have the least possible negative impact on the environment and society in general. Companies recognize the importance of being part of the solution rather than the problem and the benefits that result from their socially responsible behavior.

This dissertation aims to understand (a) the impact of Corporate Social Responsibility on Employer Branding, (b) the impact of Employer Branding on Organizational Identification, (c) the impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Identification, and (d) verify the Mediating Role of Employer Branding in the relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Identification to in the Retail and Consumer Goods Industry (Retailers and Suppliers). Based on a questionnaire survey applied to a sample of 150 people from people working in the Retail and Consumer Goods Industry, a theoretical model was tested using Partial Least Squares (PLS).

The results show that (a) Corporate Social Responsibility has a partial positive effect on Employer Branding, (b) there is no relationship between Employer Branding and Organizational Identification, (c) Corporate Social Responsibility has a positive impact on Organizational Identification, and (d) Employer Branding does not play a mediating role in the relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Identification. Theoretical and practical implications of the results are also presented.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility; Employer Branding; Organizational Identification; Retail and Consumer Goods Industry.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO DA LITERATURA	4
1. Responsabilidade Social Corporativa.....	4
2. Employer Branding	7
3. Identificação Organizacional.....	9
III. ESTUDO EMPÍRICO	14
1. Métodos e Procedimentos	14
2. Análise dos Resultados.....	16
IV. CONCLUSÃO.....	23
1. Análise e Discussão dos Resultados.....	23
2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	26
BIBLIOGRAFIA	28

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Pesquisa Proposto.....	12
Figura 2 – Modelo Estrutural Inicial.....	18
Figura 3 – Modelo Estrutural Final.....	21

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra em Estudo.....	14
Tabela 2 - Médias, Desvios-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens.....	16
Tabela 3 - Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos.....	17
Tabela 4 - Critério de Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	18
Tabela 5 - Efeitos Diretos Significativos e f^2	19
Tabela 6 - R^2 , R^2 Ajustado e Q^2	20

LISTA DE ABREVIATURAS

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

EB – Employer Branding

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

OI – Identificação Organizacional

HTMT – Critério de Heterotrait - Monotrait

PLS – Partial Least Squares

SEM – Modelo de Equações Estruturais

AVE – Variância Média Extraída

I. INTRODUÇÃO

As empresas da Indústria Retalhista e de Bens de Consumo têm um grande impacto no dia-a-dia de todos nós, dado serem empresas que desenvolvem, produzem e comercializam produtos que usamos praticamente todos os dias (Singh, 2016). As pessoas estão hoje mais conscientes do impacto ambiental das suas escolhas e há uma maior pressão dos diferentes *stakeholders*, inclusive dos potenciais e atuais colaboradores, para que as organizações consigam responder a desafios e necessidades da sociedade (Buxel et al., 2015), o que tem conduzido a um interesse crescente por questões ligadas à Responsabilidade Social Corporativa.

A Responsabilidade Social Corporativa caracteriza-se pelo conjunto de estratégias, políticas e práticas que as empresas adotam com o objetivo de contribuir para o bem social (De Roeck & Maon, 2018), devendo ser incorporada em toda a organização em si, de modo a integrar preocupações sociais no seu quotidiano (Maignan & Ralston, 2002). Sendo o *Employer Branding* o conjunto de atributos que estabelecem a identidade de uma empresa, criando uma perceção distinta nos atuais e potenciais colaboradores (Srivastava et al., 2017), as empresas ao conseguirem responder a questões com impacto na sociedade, tornam-se mais atrativas para atuais e potenciais colaboradores (Ryan et al., 2000) que partilhem valores semelhantes (Helm, 2011). Quando um indivíduo identifica uma empresa como sendo distintiva e única, é mais propenso a desenvolver uma forte identificação com a mesma (Ashforth & Mael, 1989), pois percebe que os valores da organização em questão estão em linha com os seus (Akgunduz & Bardakoglu, 2015). Por sua vez, os colaboradores ao reconhecerem uma organização pelo seu impacto social positivo, tendem a sentir orgulho e vontade de fazer parte da empresa em questão, identificando-se com a mesma (Tian & Robertson, 2019).

As questões sociais e o impacto das empresas na sociedade têm sido cada vez mais estudadas no mundo atual (Lloret, 2016). As organizações reconhecem que são parte da sociedade e, como tal, devem procurar contribuir para o bem social (Qasim et al., 2017). As empresas têm procurado, cada vez mais, impactar positivamente a sociedade, não só pelo sentido de urgência tendo em conta as novas tendências, mas também pelos benefícios que resultam das suas práticas socialmente responsáveis (Flammer, 2015;

Carroll & Shabana, 2010; Erhemjamts et al., 2013; Fu et al., 2014). Atualmente, há uma crescente valorização de comportamentos socialmente responsáveis por toda a sociedade, reforçando a necessidade de as empresas serem capazes de se adaptar e responder a estas necessidades (Cetindamar & Husoy, 2007; Lee, 2008). É uma das mudanças mais significativas das duas últimas décadas no que toca a gestão corporativa (Cabral-Cardoso, 2006). As pessoas procuram cada vez mais ter um impacto positivo na comunidade, modificando os seus comportamentos e decisões, e como tal, a tendência é que as empresas continuem a procurar adaptar-se e comprometer-se a impactar positivamente a sociedade (Mozes et al., 2011). Os desafios das organizações têm evoluído, o que leva a que haja uma maior competição por talento (Schuler et al., 2011) sendo que a atração e retenção do mesmo representa um dos grandes desafios organizacionais (Hadi & Ahmed, 2018). Dada a importância de talento como fonte de vantagem competitiva para as empresas (Hadi & Ahmed, 2018), é urgente que as mesmas consigam desenvolver estratégias de modo a garantir que possuem os colaboradores necessários para os desafios constantes de negócio (Wilden et al., 2010). As organizações, identificando os benefícios que resultam de uma estratégia eficaz de *employer branding*, como por exemplo, o desempenho (Aldousari et al., 2017) focam-se agora também na sua imagem como empregadores (Kucherov & Samokish, 2016).

Esta dissertação surge do interesse crescente sobre a Responsabilidade Social Corporativa e *Employer Branding* e da escassez de estudos sobre o seu impacto na atração e retenção de talentos. O objetivo da mesma é compreender (a) o impacto da Responsabilidade Social Corporativa no *Employer Branding*, (b) o impacto do *Employer Branding* na Identificação Organizacional, (b) o impacto da Responsabilidade Social Corporativa na Identificação Organizacional, e (c) verificar o Papel Mediador do *Employer Branding* na relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identificação Organizacional, na Indústria Retalhista e de Bens de Consumo (Retalhistas e Fornecedores).

Com este estudo espera-se dar um contributo do ponto de vista teórico sobre as variáveis em análise e as suas relações, fornecendo um conjunto de informações relevantes sobre a Indústria Retalhista e de Bens de Consumo que possibilitem, na prática, a atuação das empresas desta indústria em particular. Do ponto de vista prático, este

estudo visa incitar as empresas da Indústria Retailista e de Bens de Consumo a adaptarem-se a estas novas tendências.

O presente estudo encontra-se dividido em quatro partes distintas. A primeira parte é a introdução onde se pretende apresentar a pertinência do estudo e revelar o objetivo do mesmo. A segunda parte diz respeito à revisão de literatura onde são abordados os conceitos teóricos das variáveis em estudo (Responsabilidade Social Corporativa, *Employer Branding* e Identificação Organizacional) e estabelecidas as hipóteses de pesquisa. A terceira parte faz referência ao estudo empírico onde é detalhada a metodologia e procedimentos utilizados assim como a análise dos resultados obtidos. Na quarta parte, é apresentada a conclusão, onde são expostos os resultados obtidos no estudo.

II. REVISÃO DA LITERATURA

1. Responsabilidade Social Corporativa

As questões sociais e ambientais têm sido cada vez mais importantes no mundo atual, levando a que o impacto das empresas na sociedade tenha sido progressivamente mais estudado (Lloret, 2016). As organizações atuais reconhecem que são parte da sociedade e como tal que devem contribuir para o desenvolvimento social e alcançar objetivos ecológicos e ambientais (Qasim et al., 2017). Podemos observar um número crescente de organizações que incorporam RSC nas suas declarações de missão e valores, pois a RSC conduz a uma melhor posição competitiva e desempenho organizacional (Boulouta & Pitelis, 2014; Mahmoud et al., 2017). Efetivamente, as iniciativas ligadas à responsabilidade social acabam por permitir ganhar diferenciação face à concorrência (Flammer, 2015) dado o seu impacto positivo na inovação (Carroll & Shabana, 2010), no desempenho organizacional (Erhemjamts et al., 2013) e na reputação organizacional, levando à preferência da marca e a elevados níveis de confiança por parte dos clientes e/ou consumidores (Fu et al., 2014).

De um modo geral, RSC define-se pelas práticas, políticas e estratégias que as empresas adotam para contribuir para o bem social (De Roeck & Maon, 2018). Caracteriza-se pelas ações promovidas por determinada empresa com o objetivo de alcançar interesses sociais, para além dos interesses imediatos da mesma (Barrena-Martinez et al., 2019). Compreende assim, práticas e políticas organizacionais que satisfaçam interesses económicos, sociais e ambientais (Aguinis & Glavas, 2013). A responsabilidade social das organizações deve ser proporcional à dimensão e à capacidade de a organização impactar a sociedade (Davis, 1960), assumindo que é possível uma determinada empresa ser socialmente responsável e ainda assim maximizar os seus lucros (Drucker, 1984). A Teoria de Responsabilidade Social Integrada de Maignan & Ralston (2002), sugere que a RSC deve ser integrada em toda a organização, em vez de ser uma função ou um projeto em separado. Assim sendo, as organizações estão cada vez mais a integrar preocupações sociais e ambientais nas suas iniciativas, com

o objetivo de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável (Vázquez et al., 2013).

Através da sua influência sobre o mercado, economia e conseqüentemente sobre a vida das pessoas, as organizações são agentes sociais incontestáveis e responsáveis por desenvolver respostas a questões e problemas sociais, que podem eventualmente tornar-se oportunidades de negócio (Mishra & Chakraborty, 2021). As empresas, hoje, estão a competir entre si, num mercado onde os clientes e/ou consumidores procuram serviços e/ou produtos que tenham o menor impacto negativo possível no ambiente e na sociedade (Thorn et al., 2011). Há uma maior pressão dos diferentes *stakeholders* para que as organizações consigam responder a desafios e necessidades da sociedade, o que implica que as organizações incorporem práticas, estratégias e políticas sustentáveis no seu modelo de negócio e da estratégia principal da organização (Buxel et al., 2015). Como *output* das práticas de RSC, podemos observar dois tipos de impacto – externo e interno, sendo que externamente é possível observar o impacto dessas práticas no desenvolvimento da comunidade e na promoção das práticas sociais e ambientais, e internamente no impacto de práticas, por exemplo, que assegurem melhores condições de trabalho, de saúde e de formação (De Roeck & Maon, 2018).

As novas gerações, em particular, estão mais consciencializadas para as questões sociais e ambientais, levando a que as empresas procurem responder a essas necessidades. A prática de ações ligadas à responsabilidade social é uma estratégia que responde a esses desafios, melhora a reputação organizacional (Waddock & Graves, 1997) e conseqüentemente permite que os indivíduos se identifiquem com a organização em questão (Su & Swanson, 2019). Assim, as organizações ao partilharem as suas práticas socialmente responsáveis, tornam-se mais atrativas para atuais e potenciais colaboradores (Ryan et al., 2000) que partilham valores semelhantes (Helm, 2011). Há uma forte relação positiva entre empresas socialmente responsáveis, a sua reputação organizacional (Baldarelli & Gigli, 2014) e a sua atratividade como empregadores (Ibrahim, 2017). Deste modo, a Responsabilidade Social Corporativa tem sido um tema relevante na última década, com estudos a explorar o seu impacto na *performance* organizacional e no comportamento dos colaboradores (Özcan & Elçi, 2020).

As percepções dos colaboradores são imprescindíveis, uma vez que os mesmos são, simultaneamente, os contribuintes e o público alvo de práticas de RSC, e são aptos para interpretar e formar percepções dos esforços das empresas nesta temática (De Roeck & Maon, 2018). De acordo com a Teoria da Sinalização, os atuais e potenciais colaboradores têm informações incompletas sobre as organizações, sendo a interpretação dos sinais que estas partilham com o mercado sobre os seus valores, a sua visão, as suas políticas e a sua estratégia, a única forma de avaliar as mesmas. Ou seja, os atuais e potenciais colaboradores interpretam ações observáveis com o objetivo de recolher informação sobre os atributos inobserváveis à partida, como é o exemplo, do papel social das organizações (Spence, 1974). A sinalização ocorre frequentemente em ambientes competitivos, onde as empresas competem por recursos escassos, como é o caso do talento (Dögl & Holtbrügge, 2014). Tal como os potenciais colaboradores utilizam as suas qualificações e experiências para atrair empresas, estas por sua vez utilizam estratégias para atrair e reter colaboradores (Miller & Triana, 2009). A responsabilidade social das organizações implica diversos elementos de qualidade inobservável, o que, por vezes, leva a que as organizações através da sinalização, partilhem uma realidade distorcida da verdadeira (Kirmani & Rao, 2000).

As organizações podem comprometer a sua reputação organizacional ao partilhar sinais com o exterior, que sejam inconsistentes com as práticas, políticas e estratégias internas (Hawn & Ioannou, 2016). O estudo de Scheidler et al. (2018) demonstrou que os consumidores boicotaram as compras no *Walmart* quando as inconsistências das iniciativas de RSC se tornaram perceptíveis. As organizações podem influenciar as percepções dos seus atuais e potenciais colaboradores ao aplicar a teoria de sinalização às suas políticas, valores, cultura, estratégias e iniciativas internas (Dögl & Holtbrügge, 2014). Isto sugere que, é benéfico para a empresa partilhar informações reais e detalhadas sobre os seus valores e sobre os comportamentos esperados, para evitar assimetrias de informação desde o início e não surgir nenhum choque durante a integração (Ryan et al., 2000). Há diversos estudos que mostram que a RSC influencia positivamente o *employer branding* das empresas, através da teoria da sinalização (e.g., Highhouse et al., 2009; Jones et al., 2014). Posto isto, é formulada a seguinte hipótese:

H1: Responsabilidade Social Corporativa está positivamente relacionado com *Employer Branding*.

H1a: Responsabilidade Social Corporativa – Colaboradores está positivamente relacionado com o *Employer Branding* – Formação e Desenvolvimento.

H1b: Responsabilidade Social Corporativa – Colaboradores está positivamente relacionado com o *Employer Branding* – Remuneração e Benefícios.

H1c: Responsabilidade Social Corporativa – Colaboradores está positivamente relacionado com o *Employer Branding* – Ambiente de Trabalho.

H1d: Responsabilidade Social Corporativa – Sociedade está positivamente relacionado com o *Employer Branding* – Formação e Desenvolvimento.

H1e: Responsabilidade Social Corporativa – Sociedade está positivamente relacionado com o *Employer Branding* – Remuneração e Benefícios.

H1f: Responsabilidade Social Corporativa – Sociedade está positivamente relacionado com o *Employer Branding* – Ambiente de Trabalho.

2. Employer Branding

Dada a importância do capital humano como fonte de vantagem competitiva para as organizações (Hadi & Ahmed, 2018), estas necessitam de desenvolver estratégias que garantam que possuem os colaboradores necessários para os desafios constantes de negócio (Wilden et al., 2010). As estratégias de *employer branding* têm impacto na atração e retenção de colaboradores (Gilani e Cunningham, 2017) e consequentemente no desempenho da empresa (Aldousari et al., 2017). Assim, as organizações deixam de estar apenas focadas no *branding* dos seus produtos e/ou serviços, e começam a estar também focadas na sua imagem como marca empregadora (Kucherov & Samokish, 2016).

Embora haja variações nas perceções sobre o conceito de *employer branding* ao longo dos anos existem pontos em comum entre as diferentes definições do conceito (Sarabdeen et al., 2023). Uma visão comum do *employer branding* é que ele envolve o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados ao emprego (Ambler & Barrow, 1996). Backhaus e Tikoo (2004) acrescentam que o *employer*

branding é o processo de construção de uma identidade organizacional única, que diferencia a empresa dos seus concorrentes, com o objetivo de atrair, desenvolver e reter talento. Segundo Singh (2021), o *employer branding* consiste na forma de como as empresas desenvolvem estratégias para comunicar a sua proposta de valor e a sua identidade, para atuais e potenciais colaboradores, a fim de construir uma imagem diferenciada no mercado de trabalho. Por sua vez, Srivastava et al. (2017) definem *employer branding* como o conjunto de atributos que estabelecem a identidade de uma empresa, criando uma percepção distinta nos atuais e potenciais colaboradores. O objetivo do *employer branding* é assim promover a organização como um local de trabalho desejável, para atuais e potenciais colaboradores (Dabirian et al., 2019). Theurer et al. (2018) adotaram uma perspectiva mais ampla e estratégica, definindo *employer branding* como o processo de promover estrategicamente a empresa como empregador, tanto a atuais como a potenciais colaboradores, utilizando estratégias de *marketing* com o objetivo de estabelecer uma determinada percepção da empresa no público-alvo, conseguindo distinguir claramente a empresa dos seus concorrentes.

Berthon et al. (2005) formula um modelo de *employer branding* composto por três componentes: a identidade do empregador, a imagem do empregador e a reputação organizacional. A identidade do empregador é a forma como a organização se vê a si própria, a imagem do empregador é a forma como a organização é percebida pelos seus atuais e potenciais colaboradores; e a reputação organizacional é a forma como a organização é percebida pelo mercado, em geral. Este modelo sugere que a gestão do *employer branding* deve estar focada na construção de uma identidade clara e coerente, na comunicação da mesma aos atuais e potenciais colaboradores e na gestão e monitorização da reputação organizacional.

Backhaus (2016) defende que uma estratégia eficaz de *employer branding* é aquela que faz com que a organização seja percebida como única e distintiva face a concorrência, que por sua vez consegue influenciar a Identificação Organizacional.

3. Identificação Organizacional

Ashforth e Mael (1989) defendem que as organizações podem ser interpretadas como sistemas sociais, através dos quais os indivíduos definem as suas auto-concepções. Assim, os autores consideram que a Identificação Organizacional pode ser interpretada como uma forma de construção da Identificação Social. Aplicando a Teoria de Identidade Social ao contexto organizacional, Ashforth e Mael (1989) consideram que as organizações são grupos sociais, onde a Identidade Organizacional é um fator chave que influência o comportamento e o desempenho dos colaboradores nas organizações.

A Identificação Organizacional é assim caracterizada pelo sentimento de pertença a um determinado grupo e/ou unidade, permitindo que um indivíduo se identifique com a empresa da qual faz parte (Mael & Ashforth, 1992). Esta é desenvolvida quando ocorre uma integração dos valores organizacionais na identidade de um indivíduo ou quando o “eu” e a organização se integram (Pratt, 1998). Pratt (1998) afirma ainda que a identificação com a organização implica que exista uma auto-estima e uma identidade organizacional percebida como positiva decorrente da pertença à organização. Deste modo, a Identificação Organizacional parte do auto-conceito do indivíduo, que por sua vez resulta do conhecimento que possui da sua pertença a uma determinada organização, tal como o valor que retêm de pertencer a essa mesma empresa (Tajfel & Turner, 1979).

Quando um indivíduo identifica uma organização como sendo distintiva, e incorpora esta imagem no seu auto-conceito, é suscetível a desenvolver uma forte identificação com a mesma (Ashforth & Mael, 1989). Quando os colaboradores se identificam com a organização e com aquilo que esta representa, há a percepção de que os interesses pessoais e organizacionais estão em sintonia, fazendo com que os colaboradores interiorizem os valores e os objetivos da sua organização como seus (Brammer et al., 2015), o que por sua vez, leva a que os mesmos tenham comportamentos cada vez mais consistentes com os valores e com a visão da organização (De Roeck et al., 2016).

Colaboradores que se sintam identificados com a sua organização agem com a filosofia de que a organização também é sua, adotando comportamentos que vão além das suas responsabilidades, para garantir o sucesso da organização, investindo mais na sua

auto-valorização e auto-desenvolvimento (Jones et al., 2014). A Identificação Organizacional é assim bastante influenciável pela imagem e reputação organizacional (Cheema et al., 2020), uma vez que implica uma percepção positiva da organização por parte do indivíduo (Pratt, 1998).

Há diversos fatores que podem conduzir à Identificação Organizacional, como é o caso da liderança, o clima e a cultura organizacionais. Quanto à liderança, podemos destacar a importância dos líderes carismáticos, abertos à mudança e transformação (Hmieleski & Ensley, 2007). Além disso, uma cultura organizacional positiva e um clima de suporte e entajuda são também fatores que podem aumentar a Identificação Organizacional (Ashforth & Mael, 1989). Pode ainda ser influenciada por fatores individuais (e.g., a personalidade do indivíduo, as suas experiências anteriores e as suas interações com a organização) (Ashforth & Mael, 1989) e por fatores externos à organização, como o contexto social e político onde a organização está inserida, sendo que os colaboradores se podem identificar mais com uma organização que é reconhecida pelo seu papel e impacto positivo na comunidade (He & Brown, 2013).

Charbonnier-Voirin et al. (2017) associaram o *Employer Branding* como sendo capaz de influenciar a Identificação Organizacional através da comunicação da proposta de valor. De acordo com Backhaus (2016), uma estratégia eficaz de *Employer Branding* torna uma organização única e distintiva face à sua concorrência, possibilitando que esta influencie a Identificação Organizacional ao conseguir moldar as percepções dos atuais e potenciais colaboradores.

Um dos principais objetivos das estratégias de *Employer Branding* é estimular os potenciais e atuais colaboradores de uma empresa, a que se identifiquem com a mesma (Martin, 2008). O *Employer Branding* visa a internalização dos valores organizacionais da empresa (Maxwell & Knox, 2009), com o objetivo de provocar um sentimento de orgulho nos público-alvo (Lievens et al., 2007). A Identificação Organizacional ocorre assim quando os indivíduos percebem que os valores de uma organização estão em linha com os seus (Akgunduz & Bardakoglu, 2015). Quando os colaboradores se identificam com a empresa, eles podem tornar-se embaixadores da empresa, o que pode ajudar a melhorar a reputação da mesma e contribuir para a atração de talento (Berthon et al., 2005).

As organizações, ao comunicar os seus valores enquanto empresa, podem melhorar a identificação dos atuais e potenciais colaboradores com a organização em questão, tendo em conta os valores que os indivíduos absorvem da informação observável (Benitez et al., 2020). Os indivíduos procuram trabalhar em organizações que lhes permitam expressar a sua identidade e os seus valores, pelo que, se as organizações adotarem uma estratégia de *employer branding* eficaz e que vá ao encontro dos valores que os colaboradores procuram numa empresa, pode ser visto como uma indicação de que a organização valoriza as mesmas coisas que o indivíduo e pode conduzir a uma maior identificação organizacional (Turban & Cable, 2003).

A Teoria de Sinalização sugere que os colaboradores se identificam com organizações que partilhem sinais positivos, deste modo, a organização pode atuar como um sinalizador que os colaboradores usam para expressar a sua identidade (Berthon et al., 2005). A identificação e a atratividade organizacional são bastante influenciáveis pela reputação da organização (Cheema et al., 2020; Turban & Cable, 2003), uma vez que a reputação organizacional reflete o estatuto social da mesma e consequentemente reflete o estatuto social dos seus membros (Dutton & Dukerich, 1991). Estudos indicam que um *employer branding* positivo está significativamente relacionado com a identificação organizacional dos atuais e potenciais colaboradores (Backhaus, 2016). Segundo Dukerich et al. (2002), as organizações com uma imagem externa e uma identidade organizacional atrativa tendem a ser associados a níveis mais elevados de Identificação Organizacional. Por sua vez, Edwards (2005) defende que as empresas com maior facilidade em atrair talento são aquelas cuja a sua reputação origina um sentimento positivo de auto-estima e pertença. Posto isto, é formulada a seguinte hipótese:

H2: O *Employer Branding* está positivamente associado à Identificação Organizacional.

H2a: O *Employer Branding* – Formação e Desenvolvimento está positivamente associado à Identificação Organizacional.

H2b: O *Employer Branding* – Remuneração e Benefícios está positivamente associado à Identificação Organizacional.

H2c: O *Employer Branding* – Ambiente de Trabalho está positivamente associado à Identificação Organizacional.

As organizações devem procurar formas de ajudar os atuais e potenciais colaboradores a sentirem-se identificados com as mesmas (Bharadwaj & Yameen, 2021). Por exemplo, as organizações ao partilharem iniciativas ligadas à responsabilidade social, podem melhorar a identificação dos atuais e potenciais colaboradores com os valores da organização (Benitez et al., 2020).

A forte Identificação Organizacional pode ser impulsionada pelo comportamento socialmente responsável das organizações (Backhaus & Tikoo, 2004). A Teoria da Identidade Social sugere que uma empresa socialmente responsável tem um efeito direto na Identificação Organizacional dos colaboradores, pois os indivíduos esforçam-se por alcançar uma identidade da qual se possam sentir orgulhosos e que seja um retrato dos seus valores pessoais (Aberson et al., 2000). Os colaboradores, ao reconhecerem uma organização pelo seu impacto social positivo, irão aprovar psicologicamente as práticas da organização em questão e ficarão orgulhosos da mesma, reforçando assim a sua identificação organizacional (Tian & Robertson, 2019), pois melhora a sua autovalorização e auto-estima (Farooq et al., 2014). A proposta de valor de determinada empresa e a sua identidade é de extrema relevância no processo de Identificação Organizacional, pois a identidade, a proposta de valor e as características distintas da organização irão ajudar o indivíduo a identificar-se, ou não, com a organização (Ashforth & Mael, 1996). Uma proposta de valor assente na formação, na responsabilidade social, no bem-estar e no desenvolvimento de carreira contribuem para aumentar a Identificação Organizacional (Tatar & Ergun, 2018). Posto isto, é formulada a seguinte hipótese:

H3: Responsabilidade Social Corporativa está positivamente relacionada com a Identificação Organizacional.

H3a: Responsabilidade Social Corporativa - Colaboradores está positivamente relacionada com a Identificação Organizacional.

H3b: Responsabilidade Social Corporativa - Sociedade está positivamente relacionada com a Identificação Organizacional.

Dada a Hipótese 1 e a Hipótese 2, é formulada a seguinte hipótese:

H4: O *Employer Branding* tem um Papel Mediador na relação entre Identificação Organizacional e Responsabilidade Social Corporativa.

Na figura 1, encontra-se o modelo de pesquisa proposto com as respetivas hipóteses representadas:

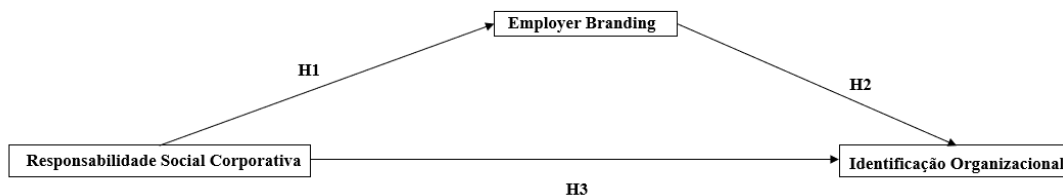


Figura 1 – Modelo de Pesquisa Proposto.

Fonte: Elaboração própria.

III. ESTUDO EMPÍRICO

1. Métodos e Procedimentos

A presente dissertação adota uma metodologia quantitativa cuja recolha de dados foi realizada por meio de um questionário. As escalas foram traduzidas para português e posteriormente submetidas a um processo de retrotradução, com o auxílio de um tradutor nativo da língua inglesa. Optou-se por utilizar a tradução realizada, uma vez que não foram detetadas diferenças que alterassem o sentido das questões (Nascimento, 2010).

Após realizado um pré-teste para identificação de potenciais dúvidas de interpretação e/ou necessidade de alteração de questões, prosseguiu-se com o questionário para a seguinte fase. Desenvolvido na plataforma *Qualtrics XM*, o questionário em questão foi divulgado online, tendo o período de recolha de respostas decorrido entre 14 de Maio e 12 de Junho, de 2023. Dado que o público-alvo do estudo era específico, foi utilizada uma amostra de conveniência para esta investigação, o que implicou um trabalho de pesquisa por perfis indicados com recurso à plataforma LinkedIn. Foi garantido o dever ético de confidencialidade e anonimato das fontes. No total, foram obtidas 150 respostas válidas. Por fim, o tratamento e análise estatística dos dados foi realizado através do programa *IBM SPSS Statistics e SmartPLS4*.

1.1. Caracterização da Amostra

Conforme constatado na Tabela 1, a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (63.3%). A amostra tem uma composição jovem, dado que 82.7% dos inquiridos apresenta uma idade igual ou inferior a 40 anos e, por sua vez, 57.3% uma idade igual ou inferior a 30 anos. Relativamente às habilitações literárias, 98.6% dos respondentes possuem pelo menos um nível de ensino superior, revelando uma amostra com habilitações literárias elevadas: 29.3% são licenciados, 57.3% possuem um mestrado e 8.7% possuem um doutoramento. Quanto à área de atuação, temos uma amostra equilibrada, dado que 55.3% dos inquiridos desempenham as suas funções em empresas que atuam como fornecedoras e 44.7% dos respondentes em empresas que atuam como retalhistas. No que diz respeito à antiguidade, a maioria dos respondentes encontra-se há

5 anos ou menos na sua empresa atual (56.7%), sendo que 25% dos respondentes encontram-se há mais de 10 anos na sua empresa atual, o que corrobora a composição jovem da amostra. Por último, é de realçar que 64.7% dos respondentes não desempenham funções de supervisão, o que pode ser igualmente explicado pela composição jovem da amostra.

Tabela 1 – Caracterização Demográfica da Amostra em Estudo

		<i>N</i>	%
Sexo	Feminino	95	63.3
	Masculino	55	36.7
Idade (em Anos)	≤ 25	43	28.7
]25,30]	43	28.7
]30,40]	38	25.3
	≥ 40	26	17.3
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	2	1.3
	Licenciatura	44	29.3
	Mestrado	86	57.3
	Pós-Graduação	13	8.7
	Doutoramento	5	3.3
Área de Atuação Empresarial	Retalhistas	67	44.7
	Fornecedores	83	55.3
Antiguidade (em Anos)	<1	27	18
	[1-3[36	24
	[3-5[22	14.7
	[5-10]	28	18.7
	>10	37	24.7
Funções de Supervisão	Sim	53	35.3
	Não	97	64.7

Fonte: SPSS

1.2. Instrumentos de Medida

O questionário (ver Anexo I) encontra-se dividido em duas partes: 1) A primeira parte mede as variáveis em estudo (*Employer Branding*, Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional) através da utilização de três escalas distintas

anteriormente validadas; 2) A segunda parte do questionário afere as características demográficas dos inquiridos.

Para analisar o *Employer Branding* foi utilizada a escala de Tanwar & Prasad (2017). A escala apresenta um total de 23 itens que medem as seguintes dimensões: o ambiente de trabalho, formação e desenvolvimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ética e responsabilidade social corporativa, e remuneração e benefícios. No entanto, dada a existência de uma escala específica para medir a responsabilidade social corporativa, não foi usado essa dimensão desta escala, assim, apenas foram utilizados 19 itens. Optou-se por usar esta escala ao invés da escala de Berthon (2005) pelo facto de que a escala utilizada ser mais abrangente e atualizada, isto é, o mundo de trabalho mudou significativamente desde que a escala de Berthon (2005) foi desenvolvida, daí ter sido utilizada a escala de Tanwar & Prasad (2017) por considerar estas mudanças e ser mais relevante para o contexto atual. A Responsabilidade Social Corporativa foi medida com a escala de Turker (2009). A escala apresenta um total de 17 itens que medem as seguintes dimensões: sociedade, colaboradores, clientes e/ou consumidores, e governo. Contudo, visto que o presente estudo pretende avaliar apenas o contexto organizacional, a dimensão governo não foi aplicada, pelo que só foram utilizados 15 itens da escala. Por fim, para medir a Identificação Organizacional foi utilizada a escala de Mael & Ashforth (1992), de 6 itens.

Todos os itens foram medidos através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

2. Análise dos Resultados

Com o intuito de testar as hipóteses estabelecidas no modelo de pesquisa proposto (figura 1) recorreu-se ao modelo de equações estruturais (SEM). Esta técnica, extremamente utilizada nas ciências sociais, permite analisar relações entre variáveis latentes (Leguina, 2015). Foi utilizado o método dos mínimos quadrados - *Partial Least Squares* (PLS) – por ser o mais adequado para pesquisas exploratórias com amostras pequenas, não exigindo a validação de um conjunto de pressupostos como por exemplo,

a distribuição normal da amostra (Hair et al., 2011), apresentando ainda maior grau de poder estatístico quando comparado ao CB-SEM (Hair et al, 2019).

O primeiro passo para a análise dos modelos de medida é a observação das cargas fatoriais, cujo valor deve ser superior a 0.70 (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009). Ao observar-se as cargas fatoriais dos itens em estudo, constatou-se que alguns dos itens das variáveis de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e de *Employer Branding* (EB) apresentavam baixa fiabilidade, como tal, esses itens foram eliminados, designadamente todos os itens da dimensão RSC - clientes e/ou consumidores e da dimensão EB – equilíbrio trabalho-vida. Decidiu-se manter quatro itens com valores de fiabilidade entre 0.40 e 0.70 (EB_HW_4, OI_6, RSC_E_3 e RSC_S_15), porque a sua eliminação seria prejudicial à fiabilidade dos construtos (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

Tabela 2 – Médias, Desvios-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens

		Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>	
Responsabilidade Social Corporativa	RSC_C 1	4.300	0.957	0.764	16.656	0.000	
	RSC_C 2	4.560	0.678	0.747	16.055	0.000	
	RSC_C 3	4.207	0.696	0.500	5.855	0.000	
	RSC_C 4	4.173	0.907	0.839	35.244	0.000	
	RSC_C 5	4.080	0.837	0.813	27.473	0.000	
	RSC_S 10	4.633	0.605	0.715	10.396	0.000	
	RSC_S 11	4.607	0.588	0.707	11.073	0.000	
	RSC_S 12	4.673	0.583	0.760	11.814	0.000	
	RSC_S 13	4.533	0.754	0.836	26.546	0.000	
	RSC_S 14	4.440	0.983	0.715	15.934	0.000	
	RSC_S 15	4.280	0.857	0.510	5.616	0.000	
	RSC_S 9	4.727	0.528	0.712	10.263	0.000	
	Employer Branding	EB_RB 16	3.627	1.236	0.852	38.686	0.000
		EB_RB 17	2.880	1.665	0.763	16.089	0.000
		EB_RB 18	4.013	1.107	0.838	27.990	0.000
EB_RB 19		4.253	1.040	0.723	14.741	0.000	
EB_AT 1		4.387	0.710	0.704	11.930	0.000	
EB_AT 2		4.420	0.733	0.799	20.742	0.000	
EB_AT 3		4.427	0.677	0.710	11.164	0.000	
EB_AT 4		4.420	0.656	0.669	12.500	0.000	
EB_AT 5		3.860	1.065	0.704	12.395	0.000	
EB_AT 6		4.667	0.639	0.708	15.094	0.000	
EB_FD 10		4.347	0.879	0.859	29.232	0.000	
EB_FD 11		4.520	0.772	0.858	25.757	0.000	
EB_FD 12		4.120	1.143	0.828	26.670	0.000	
EB_FD 7		4.647	0.694	0.706	10.502	0.000	
EB_FD 8		4.367	0.867	0.755	15.617	0.000	
EB_FD 9	3.953	1.261	0.761	18.348	0.000		
Identificação Organizacional	IO 2	4.413	0.695	0.702	12.500	0.000	
	IO 4	4.380	0.718	0.768	19.137	0.000	
	IO 5	4.440	0.753	0.765	18.128	0.000	
	IO 6	4.127	0.874	0.697	12.802	0.000	
	IO 1	4.180	0.946	0.838	23.773	0.000	

Fonte: *SmartPLS4*

Legenda: **RSC C:** Responsabilidade Social Corporativa – Colaboradores; **RSC S:** Responsabilidade Social Corporativa – Sociedade; **EB R&B:** *Employer Branding* – Remuneração e Benefícios; **EB AT:** *Employer Branding* – Ambiente de Trabalho; **EB FD:** *Employer Branding* – Formação e Desenvolvimento; **IO:** Identificação Organizacional.

De forma a estudar a fiabilidade dos modelos de medida foi analisado o alpha de *cronbach* e a fiabilidade compósita de cada construto, cujo valor mínimo aceitável é de 0.70 para todos os indicadores (Hair et al., 2011; Hair et al., 2019; Nunnally & Bernstein, 1994). Tal como se verifica na Tabela 3, todas as variáveis apresentam valores superiores a 0.70, assegurando, desta forma, os requisitos necessários de fiabilidade.

Tabela 3 – Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos

	Alpha de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída (AVE)
Responsabilidade Social Corporativa - Colaboradores	0.791	0.857	0.551
Responsabilidade Social Corporativa – Sociedade	0.837	0.877	0.509
Employer Branding – Remuneração e Benefícios	0.809	0.873	0.634
Employer Branding – Ambiente de Trabalho	0.811	0.863	0.514
Employer Branding – Formação e Desenvolvimento	0.884	0.912	0.635
Identificação Organizacional	0.811	0.869	0.571

Fonte: *SmartPLS4*

Em seguida, é necessário verificar se as variáveis cumprem os critérios de validade convergente. Relativamente à variância média extraída (AVE) o valor aceitável deve ser igual ou superior a 0.50 (Hair et al., 2017; Hair et al., 2019). Como podemos observar na Tabela 3, todos os valores da AVE estão em conformidade. Adicionalmente

recorreu-se à utilização de um procedimento não-paramétrico, o *bootstrapping*, tendo-se constatado a existência de uma carga fatorial significativa para todos os indicadores ($p < 0.001$), observável na Tabela 2 (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017). Considerando que os valores da AVE e do *bootstrapping* se encontram em conformidade com os critérios estabelecidos, assegura-se a validade convergente dos construtos.

Para avaliar se há validade discriminante, usamos o método de *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Henseler et al. (2015) propõe a utilização do rácio HTMT, determinado como o valor médio das correlações entre os itens do construto em relação à média das correlações médias dos itens que medem esse mesmo construto. É possível afirmar a existência de validade discriminante quando estes valores são inferiores a 0.90, conforme observado na Tabela 4.

Tabela 4 – Critério de Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	RSC C	RSC S	EB R&B	EB AT	EB FD	IO
RSC C						
RSC S	0.698					
EB R&B	0.677	0.461				
EB AT	0.811	0.638	0.678			
EB FD	0.844	0.679	0.572	0.729		
IO	0.718	0.598	0.509	0.597	0.597	

Fonte: *SmartPLS4*

Legenda: **RSC C:** Responsabilidade Social Corporativa – Colaboradores; **RSC S:** Responsabilidade Social Corporativa – Sociedade; **EB R&B:** *Employer Branding* – Remuneração e Benefícios; **EB AT:** *Employer Branding* – Ambiente de Trabalho; **EB FD:** *Employer Branding* – Formação e Desenvolvimento; **IO:** Identificação Organizacional.

Considerando que os modelos de medida cumprem todos os critérios de fiabilidade e validade, procedeu-se à análise do modelo estrutural (Figura 2) de modo a testar as hipóteses de investigação (Henseler et al., 2009). Para avaliar a significância dos coeficientes de caminho, utilizou-se o procedimento *bootstrapping* (Hair et al., 2011).

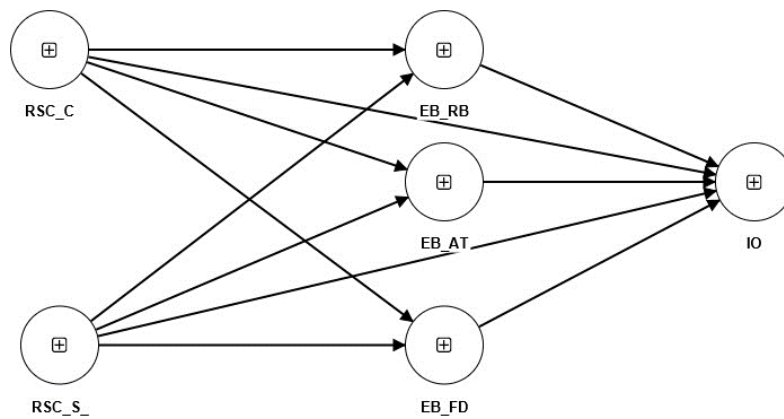


Figura 2 – Modelo Estrutural Inicial.

Fonte: SmartPLS4.

Como se pode observar na Tabela 5 existem 7 relações significativas. A Responsabilidade Social Corporativa - Colaboradores está positiva e significativamente relacionada com três das dimensões do *Employer Branding*: Remuneração e Benefícios ($\beta = 0.568$, $p < 0.01$); Ambiente de Trabalho ($\beta = 0.526$, $p < 0.05$); e Formação e Desenvolvimento ($\beta = 0.558$, $p < 0.01$) e com a Identificação Organizacional ($\beta = 0.462$, $p < 0.01$). Por sua vez, a Responsabilidade Social Corporativa relativamente à sociedade está positiva e significativamente relacionada com o *Employer Branding* relativamente ao Ambiente de Trabalho ($\beta = 0.247$, $p < 0.05$), com o *Employer Branding* relativamente à Formação e Desenvolvimento ($\beta = 0.287$, $p < 0.01$) e com a Identificação Organizacional ($\beta = 0.247$, $p < 0.05$), validando a hipótese H3 e parcialmente a hipótese H1.

Tabela 5 – Efeitos Diretos Significativos e f^2

Hipóteses	Relações	B	t-test	P-value	f^2
H1b	RSC C > EB_RB	0.568	6.905	0.000	0.475
H1c	RSC C > EB AT	0.526	8.269	0.000	0.338
H1a	RSC C > EB FD	0.558	10.710	0.000	0.482
H3a	RSC C > IO	0.462	4.718	0.000	0.233
H1f	RSC S > EB_AT	0.247	2.416	0.016	0.064
H1d	RSC S > EB FD	0.287	4.245	0.000	0.127
H3b	RSC S > IO	0.247	2.427	0.015	0.067

Nota: Os valores a negrito correspondem aos efeitos de f^2 considerados moderados e fortes.

Fonte: *SmartPLS4*

De forma a analisar a dimensão dos efeitos recorreu-se ao f^2 , os quais se dividem entre: fraco (<0.15), moderado (>0.15; <0.35) e forte (>0.35) (Cohen, 1988; Henseler et al., 2009). Ao observar a Tabela 5, é possível constatar a existência de efeitos fortes da Responsabilidade Social Corporativa relativamente aos Colaboradores nas dimensões do *Employer Branding*: Formação e Desenvolvimento ($f^2=0.482$) e Remuneração e Benefícios ($f^2=0.475$) e um efeito moderado na dimensão Ambiente de Trabalho ($f^2=0.338$). Verifica-se ainda a presença de efeitos fracos da Responsabilidade Social Corporativa relativamente à Sociedade nas dimensões do *Employer Branding*: Formação e Desenvolvimento ($f^2=0.127$); Ambiente de Trabalho ($f^2=0.064$). De sublinhar que a dimensão Colaboradores da RSC tem um efeito moderado na Identificação Organizacional ($f^2=0.233$) ao passo que a dimensão Sociedade tem um efeito fraco na Identificação Organizacional ($f^2=0.067$).

O coeficiente da determinação (R^2) foi utilizado para avaliar o poder explicativo do modelo (Sarstedt et al., 2014). Os resultados obtidos demonstram que o modelo explica 58.4% do *Employer Branding* relativamente à Formação e Desenvolvimento, 47.3% do *Employer Branding* relativamente ao Ambiente de Trabalho, 32.2% do *Employer Branding* relativamente à Remuneração e Benefícios e 41.1% da Identificação Organizacional (Tabela 6).

Tabela 6 – R^2 , R^2 Ajustado e Q^2

	R^2	Adjusted R^2	Q^2
Employer Branding – Ambiente de Trabalho	0.473	0.466	0.438
Employer Branding – Formação e Desenvolvimento	0.584	0.579	0.562
Employer Branding – Remuneração e Benefícios	0.322	0.318	0.303
Identificação Organizacional	0.411	0.403	0.371

Fonte: SmartPLS4

De modo a testar a relevância preditiva do modelo recorreu-se ao cálculo do *Stone-Geisser's Q^2* utilizando o procedimento *blindfolding*. Nesta avaliação, a relevância preditiva do modelo é assegurada se todos os valores de Q^2 forem superiores a 0 (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009). Quando testado, todos os valores das variáveis endógenas se encontravam acima de 0: *Employer Branding* relativamente à Formação e Desenvolvimento ($Q^2 = 0.562$); *Employer Branding* relativamente ao Ambiente de Trabalho ($Q^2 = 0.438$); *Employer Branding* relativamente à Remuneração e Benefícios ($Q^2 = 0.303$); Identificação Organizacional ($Q^2 = 0.371$). Consequentemente, conclui-se que o modelo apresenta validade preditiva. Na figura 3 apresenta-se o modelo estrutural final.

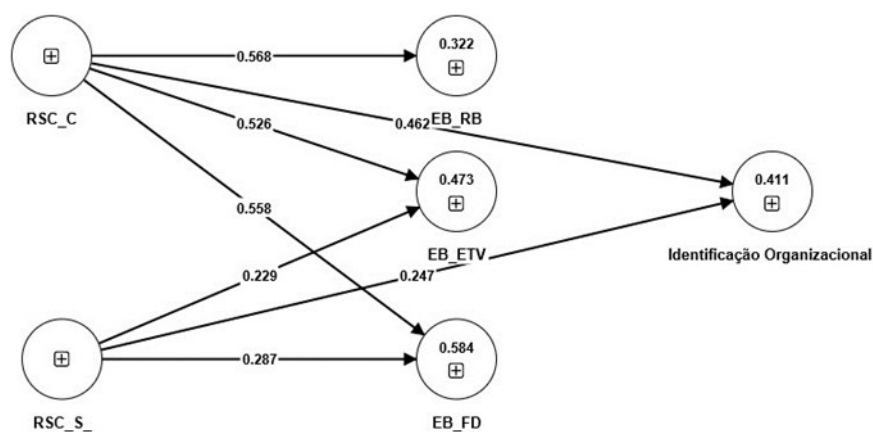


Figura 3 – Modelo Estrutural Final.

Fonte: SmartPLS4.

IV. CONCLUSÃO

1. Análise e Discussão dos Resultados

A Responsabilidade Social Corporativa é extremamente relevante por diversos fatores, incluindo a melhoria da percepção da marca por parte dos consumidores e/ou cliente, a atração e retenção de colaboradores e o crescimento do interesse de *stakeholders*. Os colaboradores são atraídos por empresas que têm um papel ativo na comunidade, que ao partilharem os valores da empresa e ao identificarem-se com a identidade da mesma, são mais prováveis de querer fazer parte da empresa.

Os resultados apurados da amostra de pessoas que desempenham funções na Indústria Retailista e de Bens de Consumo (Retailistas e Fornecedores), demonstram que a Responsabilidade Social Corporativa exerce um efeito positivo e significativo no *Employer Branding*, tal como comprovado em estudos anteriores (Jones et al., 2014; Suliman & Al-Khatib, 2014). Estes resultados comprovam que há uma grande pressão para que as organizações consigam dar resposta a diferentes desafios e necessidades da sociedade (Buxel et al., 2015), contribuindo para o bem social (De Roeck & Maon, 2018) e tornando-se mais atrativas para atuais e potenciais colaboradores (Ryan et al., 2000). Como tal, propõe-se algumas medidas, tais como: (a) identificar quais as áreas mais importantes para os *stakeholders*, e perceber em quais é que a empresa pode causar um maior impacto por meio das suas operações, produtos e/ou serviços; (b) garantir que essas áreas identificadas estão alinhadas com os valores e a cultura da empresa, assegurando que é uma estratégia autêntica e que corresponde com o propósito da empresa; (c) incorporar práticas e políticas sustentáveis no seu modelo de negócio, nas operações da empresa e na estratégia principal da organização; (d) garantir que os colaboradores são envolvidos no processo de tomada de decisão da estratégia a adotar; (e) definir critérios de sucesso, e (e) assegurar que há transparência, tanto interna como externa, nos resultados e no impacto consequente das práticas e políticas adotadas ligadas à responsabilidade social (Buxel et al., 2015; Carroll & Shabana, 2010; Mahmoud et al., 2017; Lloret, 2016). Assim sendo, a aposta por parte das empresas em tornarem-se mais socialmente responsáveis é mais do que um interesse para a organização, mas sim uma necessidade da mesma, dado os estudos que comprovam que a Responsabilidade Social

Corporativa resulta em maior diferenciação face à concorrência (Flammer, 2015), maior inovação (Carroll & Shabana, 2010), melhor desempenho organizacional (Erhemjamts et al., 2013), maior confiança por parte dos *stakeholders* (Ye et al., 2014), e maior atratividade como empregadores (Ibrahim, 2017).

A Responsabilidade Social Corporativa impacta positivamente a Identificação Organizacional (Tian & Robertson, 2019), ou seja, esta relação é independente do *Employer Branding*. Estes resultados comprovam que a Identificação Organizacional é influenciável pelo comportamento socialmente responsável das organizações (Cheema et al., 2020; Backhaus & Tikoo, 2004). Como tal, propõe-se algumas medidas, tais como, (a) garantir que as empresas possuam valores e uma proposta de valor em linha com a responsabilidade social (Tatar & Ergun, 2018); (b) incorporar a responsabilidade social na estratégia da empresa (Mahmoud et al., 2017) e (c) assegurar que são capazes de partilhar o impacto social que têm na comunidade, tanto internamente, como externamente (Benitez et al., 2020). Assim sendo, as empresas ao adotar comportamentos socialmente responsáveis potenciam a identificação organizacional dos atuais e potenciais colaboradores, (Benitez et al., 2020) que ao reconhecerem uma organização pelos seus esforços neste âmbito, irão aprovar psicologicamente as práticas da organização e assim sentirem-se identificados com a empresa (Tian & Robertson, 2019).

Os resultados apurados demonstram que a Responsabilidade Social Corporativa relacionada com os Colaboradores impacta mais no *Employer Branding* e na Identificação Organizacional do que a Responsabilidade Social Corporativa relacionada com a Sociedade. Estes resultados podem ter diversas explicações, tais como, (a) a adoção de práticas socialmente responsáveis por parte das empresas com impacto direto nos colaboradores, tais como, a formação e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e a promoção da igualdade e diversidade, podem contribuir para aumentar a Identificação Organizacional (Tatar & Ergun, 2018); (b) as práticas de responsabilidade social corporativa com impacto nos colaboradores contribuem para a construção de uma imagem positiva da empresa como um bom lugar para trabalhar, o que pode atrair mais potenciais colaboradores, pois quando os colaboradores estão satisfeitos com a empresa, são mais propensos a partilhar a sua experiência positiva com potenciais colaboradores, tornando-se assim embaixadores da empresa (Kanar et al., 2010; Hanold, et al., 2019;

Berthon et al., 2005). Como tal, as empresas devem procurar investir de uma forma ativa na sua responsabilidade social corporativa com impacto direto nos seus colaboradores, através, por exemplo, de: a) garantir oportunidades de formação e de progressão de carreira (Branco & Rodrigues, 2006); (b) garantir uma gestão de recursos humanos de forma socialmente responsável através de práticas equitativas (Shen & Zhu, 2011); (c) estabelecer relações mútuas de confiança, respeito e lealdade (Bishop et al., 2000; Lee et al., 2012); (c) implementar práticas flexíveis, como por exemplo, horários de trabalho flexíveis, teletrabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Shen & Zhu, 2011); (d) valorização e reconhecimento pelo trabalho dos seus colaboradores (Spencer et al., 2016); e (e) inclusão social no ambiente de trabalho (Gonzalez & Denisi, 2009).

Relativamente à relação entre *Employer Branding* e a Identificação Organizacional, embora haja estudos que tenham constatado uma relação entre ambos os construtos (e.g., Dukerich et al., 2002; Edwards, 2005), o presente estudo não o demonstra. Assim, não se validou a hipótese de o *Employer Branding* atuar como variável mediadora entre a relação de Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional, como previsto. Estes resultados podem ter diversas explicações: (a) a Identificação Organizacional é um processo complexo que é influenciado por uma variedade de fatores – por exemplo, a liderança, clima e cultura organizacional (Hmieleski & Ensley, 2007), fatores individuais (Ashfroth & Mael, 1989) e fatores externos à organização (He & Brown, 2013) - em que o *Employer Branding* é apenas um desses fatores; e (b) o *Employer Branding* não ser consistente com a realidade, onde as organizações tendem a criar uma marca empregadora que seja atraente para os atuais e potenciais colaboradores, mas que não reflita a realidade da organização (Hawn & Ioannou, 2016). É importante garantir que as empresas não contribuem para gerar assimetrias de informação do que é partilhado com o exterior, tendo em conta a realidade, partilhando assim informações reais e detalhadas sobre os seus valores e sobre os comportamentos que podem esperar da mesma (Ryan et al., 2000).

2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A presente dissertação possui um conjunto de limitações e recomendações para estudos futuros que necessitam de ser identificados. Em primeiro lugar, identificamos a dimensão reduzida da amostra e de conveniência como uma limitação, o que impede a generalização dos resultados, pelo que se recomenda que estudos futuros considerem a utilização de uma amostragem probabilística (Marôco, 2021). No entanto, uma amostra de conveniência considera-se adequada para estudos exploratórios como este (Saunders et al., 2009).

Este estudo focou-se apenas nos *stakeholders* internos da organização, ou seja, os colaboradores de diferentes empresas da indústria. Uma possível investigação futura poderia consistir em focar igualmente nos *stakeholders* externos, ou seja, nas partes interessadas da organização, por exemplo potenciais colaboradores, de modo a obter melhores descobertas.

Uma possível investigação futura poderia consistir em analisar de que forma é que a Responsabilidade Social Corporativa permite a empresas alcançar metas de *Employer Branding* e de que forma é que impacta a atração e retenção de talento na perspetiva de *managers*.

Este estudo representa um contributo teórico na medida em que, tanto quanto se sabe, não foi encontrada nenhuma investigação sobre o tema na Indústria Retalhista e de Bens de Consumo (Retalhistas e Fornecedores). Do ponto de vista prático, este estudo pode ainda auxiliar no fornecimento de dados que permitam elaborar um conjunto de medidas e ações relevantes para a atuação das organizações desta indústria em particular. Uma possível investigação futura poderia ser a realização da mesma análise noutras indústrias de atividade.

Além disso, este estudo contribui para a literatura no sentido em que os resultados apurados demonstram que a Responsabilidade Social Corporativa relacionada com os Colaboradores impacta mais no *Employer Branding* e na Identificação Organizacional do que a Responsabilidade Social Corporativa relacionada com a Sociedade. Isto sugere que as organizações e conseqüentemente os seus gestores de recursos humanos deverão focar-se de uma forma mais ativa em atuar nesta dimensão, pois, teoricamente conseguirão

atingir melhores resultados no que toca a atratividade das empresas de que fazem parte. É igualmente importante este contributo para organizações que não dispõem de recursos suficientes para conseguir atuar em ambas as dimensões (colaboradores e sociedade), pois desta forma conseguem concentrar os seus esforços na dimensão de colaboradores de modo a atingir os seus resultados.

BIBLIOGRAFIA

Aberson, C. L., Healy, M., & Romero, V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 157-173.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6(4), 314–332.

Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2015). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1510-1526.

Alniacik, U., Alniacik, E., & Gunday, G. (2012). An investigation of the effects of communication and leadership on organizational identification. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1315-1324.

Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., et al. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organisational identity and strategy as a context for the individual. J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, 13, 19-64. JAI Press.

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 71-81.

Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting students. *Journal of Career Assessment*, 4(2), 179-196.

Baldarelli, M. G., & Gigli, S. (2014). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: Some reflections in theory and in praxis. *Journal of Management & Governance*, 18(2), 589-613.

Benitez, J., Ruiz, L., Castillo, A., & Llorens, J. (2020). How corporate social responsibility activities influence employer reputation: The role of social media capability. *Decision Support Systems*, 129, 1-11.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718-737.

Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113–1132.

Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349-364.

Bowen, H. R. (1953). The social responsibilities of the businessman. *Harvard University Graduate School of Business Administration Bulletin*, 28(2), 6-11.

Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29–44.

Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Gr. Organ. Manage.*, 40(3), 323–352.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.

Buxel, H., Esenduran, G., & Griffin, S. (2015). Strategic sustainability: Creating business value with life cycle analysis. *Business Horizons*, 58(1), 109-122.

Cabral-Cardoso, C. (2006). Ética e responsabilidade social. J. F. Gomes, M. P. Cunha, & A. Rego (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI (13-25)*. Lisboa: Editora RH.

Carlini, J., Grace, D., France, C. and Lo Iacono, J. (2019), “The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model”. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.

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, 85-105.

Cetindamar, D., & Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J.F. and Vignolles, A. (2017), “From value congruence to employer brand: impact on organizational identification and word of mouth”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429-437.

Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: Modeling work engagement as a mediator. *Journal of Cleaner Production*, 190, 809–821.

Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 266-277.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Routledge.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2, 70-76.

De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168.

De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625.

Dögl, C. & Holtbrügge, D. (2014) Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.

Dabirian A, Paschen J and Kietzmann J (2019) Employer branding: understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional* 21(1): 82–89.

Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility, *California Management Review*, 26, 53-63.

Dukerich, J.M., Golden, B.R. and Shortell, S.M. (2002), “Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification identity and image on the cooperative behaviors of physicians”. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-33.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

Edwards, M.R. (2005), “Organizational identification: a conceptual and operational review”, *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-30.

Elving, W. J. (2013). Sourcing employee brand advocates: The role of social media. *Journal of Brand Management*, 20(7), 623-634.

Erhemjamts, O., Li, Q., & Venkateswaran, A. (2013). Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*, 118, 395-412.

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125, 563-580.

Flammer, C. (2015). Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization. *Strategic Management Journal*, 36, 1469-1485.

Fornell, O., Holden, M. T., & Eriksson, K. (2021). Internal and external alignment in corporate branding: How it influences organizational identification. *Journal of Business Research*, 130, 280-288.

Freire, C., Gonçalves J., & Carvalho M. (2022). Corporate Social Responsibility: The Impact of Employees' Perceptions on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Identification. *Administrative Sciences*, 12, 1-120.

Fu, H., Ye, B. H., & Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.

Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993.

Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista Contabilidad*, 16, 11-23.

Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.

Gond J. P., El Akremi A., Swaen V., Babu N. (2017). The psychological micro foundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246.

Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.

Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44–58.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE.

Hair, J. J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.

Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37, 2569–2588.

Hanold, S., Duloher, J. & Maley, R. (2019). *Training* 5(65), 36-38.

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.

Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

Highhouse, S., Brooks, M., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481–1493.

Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.

Ibrahim, N. A. F. (2017). The relationship between corporate social responsibility and employer attractiveness in Egypt: The moderating effect of the individual's income. *Contemporary Management Research*, 13(2), 81-106.

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404.

Jones Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164–178.

Kanar, A., Collins, C., Bell, B. (2010). A comparison of the effects of positive and negative information on jobseekers' organizational attraction and attributive recall. *Journal of Human Performance*, 23(3), 193-212.

Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163-1179.

Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66–79.

Klimkiewicz, K. & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5).

Kucherov, D., & Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), 29–33.

Lee, M-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolution, path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Lee, Y.-K., Lee, K. H., & Li, D.-X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756.

Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221.

Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation—Of anything. *Harvard Business Review*, January/February, 83–90.

Lievens, F., Van Hove, G. and Anseel, F. (2007), “Organizational identity and employer image: towards a unifying framework”. *British Journal of Management*, 18, 45-59.

Lin, Y. S., Hung, S. W., & Fang, S. C. (2020). Corporate social responsibility and employer branding: The mediating role of employee identification and the moderating role of diversity climate. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2958-2969.

Lloret, A. 2016. “Modeling Corporate Sustainability Strategy.” *Journal of Business Research*, 69(2), 418–25.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.

Mahmoud, M.A., Blankson, C. & Hinson, R.E. (2017). Market orientation and corporate social responsibility: Towards an integrated conceptual framework. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(9).

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.

Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (8th ed.)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Martin, G. (2008), “Employer branding and reputation management: a model and some evidence”. Cooper, C. and Burke, R. (Eds), *Peak Performing Organizations*, Routledge, London, 252-74.

Maxwell, R. and Knox, S. (2009), “Motivating employees to ‘live the brand’: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm”. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 1-15.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Miller, T., & Triana, M. del C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786.

Mishra, N., & Chakraborty, T. (2021). Employee Perception and Corporate Social Responsibility: A Step toward Employer Branding. *ASCI Journal of Management*, 50(2), 87-98.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.

Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325.

Mujtaba, B. G., Gaur, S. S., & Rana, N. P. (2021). Employer branding and organizational identification: The mediating role of perceived organizational culture. *Journal of Business Research*, 126, 46-55.

Nascimento, J. L. R. P. D. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, medida pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho.* (Tese de Doutorado em Gestão. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa). Universidade de Lisboa.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020969011.

Park, S. Y., & Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 332-348.

Pratt, M. G. (1998). 'To be or not to be: central questions in organizational identification'. In Whetten, D. and Godfrey, P. (Eds), *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 171–207.

Qasim, S., Siam, Mohammad R. A., Sallaeh, SalnizaBt Md. (2017). The Impact of CSR on Consumers Purchase Intention: The Mediating Role of Corporate Reputation and Moderating Peers Pressure. *International Journal of Supply Chain Management IJSCM*, 6(3).

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.

Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211-236.

Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A. (2000) Applicant Self-Selection: Correlates of Withdrawal From a Multiple Hurdle Process. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 163-179.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. England: Pearson Education Limited.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.

Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153-170.

Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., & Wieseke, J. (2018). Scrooge posing as Mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 1(1), 1–20.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. R. (2011). Framework for global talent management: HR actions for dealing with global talent challenges. *Global Talent Management*, 20, 17–36.

Shen, J., & Zhu, J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.

Singh, V. (2016). Role of FMCG companies towards corporate social responsibility (Indian insight). *International Journal of Management*, 7(3), 63-68.

Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. *Journal of Human Resource Management*, 1(2), 105.

Slack, R., Corlett, S., & Morris, R. (2014). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organizational participation. *Journal of Business Ethics*, 127, 537-548.

Spence, M. (1974). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Spencer, M., Gevrek, D., Chambers, V., & Bowden, R. (2016). Labor supply and productivity responses to non-salary benefits. *Personnel Review*, 45(5), 1047–1068.

Su, L., & Swanson, S. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437-450.

Suliman, A., & Al-Khatib, H. (2014). Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector. Paper Presented at 27th International Business Research Conference.

Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, A. P. (2017). A multi-dimensional scale for measuring employer brand. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 659-674.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tanwar, K. and Prasad, A. (2017), "Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach". *Personnel Review*, 46(2) , 389-409.

Tatar, B. and Ergun, H.S. (2018), “Employer branding and employee attitudes: mediating role of person- organization fit”. *Pressacademia*, 5(2), 110-120.

Thorn, M., Kraus, J., & Parker, D. (2011). Life cycle assessment as a sustainability management tool: Strengths, weaknesses, and other considerations.

Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived CSR affect employees’ engagement in voluntary proenvironmental behavior? *Journal of Business Ethics*, 155(2), 399–412.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

Turner, J. C. (1985). 'Social categorization and the self-concept'. Lawler, E. J. (Ed.) *Advances in Group Processes*, 2, JAI Press, Greenwich, Connecticut.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-19.

Wang, Y., Li, Z., Li, S., & Yang, S. (2020). The impact of employer brand on employees' organizational identification: The moderating role of organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-10.

Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26, 56–73.

ANEXO I – Instrumento de Medida



O principal objetivo do presente estudo é compreender (a) o impacto da Responsabilidade Social Corporativa no Employer Branding, (b) o impacto do Employer Branding na Identificação Organizacional, (c) o impacto da Responsabilidade Social Corporativa na Identificação Organizacional e (d) verificar o papel mediador do Employer Branding na relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identificação Organizacional. O estudo é focado na Indústria Retalhista e de Bens de Consumo (Retalhistas e Fornecedores).

O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 5 minutos.

As informações que prestar no decurso do presente estudo serão tratadas com confidencialidade. O estudo não divulga nenhum dado que possa identificar o participante. De facto, não haverá perguntas que peçam para se identificar, ou qualquer elemento que comprometa o anonimato.

A sua participação neste estudo é completamente voluntária.

Note que é livre para não participar ou parar de participar a qualquer momento antes de enviar suas respostas. Você tem o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem penalidades.

Se tiver dúvidas sobre o estudo ou precisar de relatar um problema relacionado ao estudo, entre em contato com: jpmorgadosantos@aln.iseg.ulisboa.pt

Primeira Parte: Estudo Empírico

Este estudo é focado em indivíduos que desempenham funções na Indústria Retalhista e de Bens de Consumo (Retalhistas ou Fornecedores). É o seu caso?

Sim	Não

Pensando na empresa onde trabalha atualmente, assinale o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações durante o questionário.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Numa escala de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Quando alguém critica a minha empresa, sinto-o como um insulto pessoal.					
Estou muito interessado no que os outros pensam sobre a minha empresa.					
Quando falo da minha empresa, costumo dizer "nós" em vez de "eles".					
Os sucessos da minha empresa são os meus sucessos.					
Quando alguém elogia a minha empresa, sinto-o como um elogio pessoal.					

Se uma história nos meios de comunicação social criticasse a minha empresa, sentir-me-ia envergonhado.					
--	--	--	--	--	--

2. Numa escala de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
A minha empresa apoia os colaboradores que queiram adquirir formação adicional.					
As políticas da minha empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e a sua carreira.					
A minha empresa implementa políticas flexíveis que proporcionam um bom equilíbrio de trabalho e vida pessoal aos seus colaboradores.					
A gestão da minha empresa preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos colaboradores.					
As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas.					
A minha empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes e/ou consumidores.					
A minha empresa respeita os direitos dos clientes e/ou consumidores para além dos requisitos legais.					
A satisfação do cliente e/ou consumidor é muito importante para a minha empresa.					
A minha empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.					
A minha empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo sobre o meio ambiente.					

A minha empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.					
A minha empresa visa um crescimento sustentável que tenha em consideração as gerações futuras.					
A minha empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.					
A minha empresa encoraja os seus colaboradores a participar em atividades de voluntariado.					
A minha empresa apoia organizações não-governamentais que trabalham em áreas problemáticas.					

3. Numa escala de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
A minha empresa dá autonomia aos seus colaboradores para tomarem decisões.					
A minha empresa oferece oportunidades para desfrutar de um ambiente de equipa.					
Tenho colegas no trabalho que estão prontos a partilhar a minha responsabilidade no trabalho, durante a minha ausência.					
A minha empresa reconhece-me quando faço um bom trabalho.					
A minha empresa oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress.					
A minha empresa oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.					

A minha empresa proporciona-nos formação online.					
A minha empresa organiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente.					
A minha empresa oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros.					
A minha empresa investe fortemente na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.					
O desenvolvimento de competências é um processo contínuo na minha empresa					
A minha empresa comunica um claro caminho de progresso para os seus colaboradores.					
A minha empresa proporciona horários de trabalho flexíveis.					
A minha empresa oferece a oportunidade de trabalhar a partir de casa.					
A minha empresa fornece instalações desportivas no local de trabalho.					
Em geral, o salário oferecido pela minha empresa é elevado					
A minha empresa paga horas extraordinárias.					
A minha empresa oferece bons benefícios de saúde.					
A minha empresa fornece cobertura de seguro para colaboradores e dependentes.					

Segunda Parte: Caracterização da Amostra

1. Sexo:

Feminino	Masculino

2. Idade (em Anos): _____

3. Habilitações Literárias:

2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano)	3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano)	Ensino Secundário (12º Ano)	Licenciatura	Mestrado	Pós-Graduação	Doutoramento

4. Qual é a área de atuação empresarial da sua empresa?

Sim	Não

5. Há quanto tempo trabalha na sua empresa?

Menos de 1 Ano	Entre 1 a 3 Anos	Entre 3 a 5 Anos	Entre 5 a 10 Anos	Mais de 10 Anos
----------------	------------------	------------------	-------------------	-----------------

--	--	--	--	--

6. Desempenha funções de Supervisão?

Sim	Não

Agradecemos a sua participação neste inquérito e o tempo despendido.

A sua resposta foi registada.