BBR
BRAZILIAN BUSINESS REVIEW

v.14, n.1
Vitória-ES, Jan-Fev. 2017
p. 21-41 ISSN 1808-2386

DOI:http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2

Responsabilidade Socioambiental Corporativa como Fator de Atração e Retenção para Jovens Profissionais

Marcos Cohen[†]
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte[Ω]
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Taissa Mattos da Costa[¥]
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Karina Cordeiro Silva Ferreira*
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RESUMO

Esta pesquisa investiga o impacto da responsabilidade socioambiental (RSA) na atração e retenção de jovens profissionais, através de dois estudos. O primeiro deles, de natureza experimental, investiga se tais práticas são um fator de atração para jovens em formação, considerando diferentes condições salariais e de desenvolvimento profissional. O segundo, uma *survey*, investiga o impacto da RSA na rotatividade voluntária de *trainees*, controlando para diferenças individuais e para o nível de satisfação com salário, crescimento e área de interesse. Os resultados sugerem que a RSA é um quesito relevante tanto na atratividade exercida por uma empresa no recrutamento de jovens profissionais, como também está estatisticamente associada com a probabilidade de eles deixarem as empresas após disputados processos seletivos e programas de treinamento.

Palavras-chave: Responsabilidade socioambiental; Atração; Recrutamento; Retenção.

Autor correspondente:

[†]. Doutor em Administração de Empresas (PUC-Rio)
Instituição: PUC-Rio
Rua Marquês de São Vicente, nº 225
Gávea, Rio de Janeiro - RJ
Brasil - CEP: 22451-900
E-mail: mcohen@iag.puc-rio.br

[Ω]. Ph.D. Business Administration
Instituição: PUC-Rio
Rua Marquês de São Vicente, nº 225
Gávea, Rio de Janeiro - RJ
Brasil - CEP: 22451-900
E-mail: flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

[¥]. Bacharel em Administração
Instituição: PUC-Rio
Rua Marquês de São Vicente, nº 225
Gávea, Rio de Janeiro - RJ
Brasil - CEP: 22451-900
E-mail: taissa@claveconsultoria.com.br

*. Bacharel em Administração
Instituição: PUC-Rio
Rua Marquês de São Vicente, nº 225
Gávea, Rio de Janeiro - RJ
Brasil - CEP: 22451-900
E-mail: karinac.f@hotmail.com

Nota do Editor: *Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.*

Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada.

1. INTRODUÇÃO

Com a crescente competição entre as empresas, tanto local quanto globalmente, aumenta a importância da adequada gestão de seu capital humano, tanto no recrutamento quanto na retenção de talentos valiosos. Por outro lado, o aumento das pressões institucionais e de mercado para um maior compromisso das empresas com questões sociais e ambientais e o modo como estas respondem a esses desafios, impacta sua imagem e reputação perante os diversos *stakeholders*, entre eles atuais e futuros funcionários.

A literatura acadêmica sobre Sustentabilidade, Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem proposto e investigado diversos benefícios dessas iniciativas para as organizações, analisando, por exemplo, os efeitos dessas práticas sobre a atração de novos clientes (ARORA; HENDERSON, 2007), sobre a capacidade de gerar valor para acionistas (SEN; BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2006) e sobre o desempenho financeiro ou operacional por meio de vantagens competitivas (HAMMES et al., 2012). A fertilidade desse campo de pesquisa evidencia uma crescente preocupação por parte de diversos *stakeholders* e pelas próprias organizações com o impacto das operações da empresa na sociedade e no meio ambiente. O grau de responsabilidade assumida por uma empresa quanto a seus papéis socioambientais parece ter se tornado um elemento definidor da imagem e da identidade de empresas, e um aspecto relevante no seu julgamento público e nas atitudes dos indivíduos, sejam eles investidores, consumidores ou colaboradores, sobre as corporações e suas marcas (e.g.: BRAMMER; PAVELIN, 2006).

Este trabalho tem como objeto central a relação entre Responsabilidade Socioambiental (RSA) e a gestão de pessoas nas organizações. Nesse contexto, alguns autores vêm discutindo a influência das práticas socioambientais na capacidade das empresas de atrair e reter novos talentos, motivados pelo entendimento de que o capital humano é uma das principais fontes de vantagem competitiva e crescimento organizacional (e.g.: BARNEY, 1991; PLOYHART; MOLITERNO, 2011). De acordo com o pensamento contemporâneo sobre atração de empresas e escolha do emprego, os indivíduos não decidem se inserir em uma determinada organização meramente pelas recompensas financeiras (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Há diversos fatores subjetivos associados à imagem e reputação das empresas que as tornam mais ou menos atraentes (BERTHON, 2005). Quando esses elementos associados à identidade das organizações, isto é, princípios e valores distintivos atribuídos à empresa, são congruentes com os do indivíduo e de seus grupos de referência, a capacidade de atração e retenção da empresa seria potencializada (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; RABELO; SILVA, 2011).

Uma vez que as novas gerações tiveram uma exposição maior e mais precoce ao debate sobre crise ambiental e sustentabilidade (SORRENTINO; TRAJBER; MENDONÇA, 2005), exibem conhecimentos e se mostram atentas às questões ambientais (BORGES; DUBEUX;

PEREIRA, 2012) e esperam das empresas ações responsáveis quanto às questões socioambientais (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012), acredita-se que a conduta da empresa nessa esfera possa ser um fator de atratividade para esse grupo (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2012), e que as práticas das empresas alinhadas a esses valores possam constituir um elemento relevante na retenção e na longevidade dos vínculos desse grupo com as organizações.

Embora a literatura ofereça algumas evidências de que a RSA favoreceria a aproximação e vinculação de funcionários às empresas, sua importância relativa, i.e., vis-à-vis diferentes políticas de gestão de Recursos Humanos reconhecidamente relevantes nesses processos, ainda não foi profundamente investigada. Tendo como objetivo contribuir para a redução dessa lacuna, este trabalho avalia se o poder de atração e retenção de capital intelectual de empresas é maior ou menor em função de variações nos seus níveis de RSA, levando em consideração diferentes políticas salariais, oportunidades de carreira e de desenvolvimento profissional oferecidas. Assim busca-se avançar o conhecimento sobre essa questão por meio de dois estudos com jovens universitários recém-formados e em formação. O primeiro estudo avalia o impacto da responsabilidade socioambiental na preferência por um empregador entre jovens estudantes de administração, considerando políticas de remuneração e de desenvolvimento profissional mais e menos agressivas. O segundo estudo, uma *survey* de campo realizada com jovens que participaram de programas de trainee, analisa o impacto da RSA percebida na sua rotatividade voluntária, levando em conta diferentes fatores contextuais que influenciam as condições de trabalho.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. As práticas sociais e ambientais no contexto da Sustentabilidade Corporativa

Desde a formulação do conceito de sustentabilidade corporativa por meio do enfoque do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994), a adoção de práticas sustentáveis vem crescendo entre as empresas, sejam elas pequenas ou grandes corporações (WAJNBERG; LEMME, 2009). A empresa sustentável é aquela que considera em suas ações as dimensões econômica, social e ambiental, ou seja, visa ao lucro, mas reduz o impacto negativo de suas atividades sobre o meio ambiente de maneira eficiente, por meio da Responsabilidade e da Gestão Ambiental, e desempenha ações sociais para a comunidade, por meio da Responsabilidade Social (AZEVEDO, 2011).

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) diz respeito à atenção dada por uma empresa ao cumprimento de suas responsabilidades para com múltiplas partes interessadas (*stakeholders*) que existem nos níveis econômico, jurídico, ético e filantrópico (CARROLL, 1991). Nascimento, Lemos e Mello (2008) a definem como o conjunto de ações de uma empresa que beneficiam a sociedade e as corporações, sendo levados em consideração fatores como economia, educação, meio ambiente, saúde, transporte, moradia, atividade local e governo. Assim, para alguns autores,

a responsabilidade social corporativa é considerada uma forma de legitimação da empresa pela sociedade e de obtenção de suporte aos seus objetivos e atividades (AMARAL; MARSON, 2013; SANTOS, 2013).

Ainda que a Responsabilidade Social e a Responsabilidade Ambiental sejam dimensões da sustentabilidade corporativa, elas têm sido geralmente praticadas pelas empresas de forma desintegrada, cada uma dentro de uma área funcional. Mais recentemente, notam-se esforços de algumas empresas no sentido de reunir essas ações dentro de uma mesma área, sob o título de "Sustentabilidade". O próprio conceito de Responsabilidade Social Corporativa tem evoluído no sentido de abarcar as questões ambientais, como se percebe na norma ISO26000. Assim, é comum também o uso do termo "Responsabilidade Socioambiental" (RSA) por algumas empresas e pesquisadores (AMARAL; MARSON, 2013; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008). Neste artigo, considera-se que o termo RSC (Responsabilidade Social Corporativa) também inclui a preocupação com questões ambientais, daí se ter optado pelo uso do termo RSA (Responsabilidade Socioambiental corporativa) ao longo do texto, já que ele torna mais explícita essa preocupação. Uma única exceção ocorreu no estudo 2, quando foi utilizado o termo RSC para manter coerência com a metodologia proposta por Heger (2007). Ainda assim, deve-se entender que esse termo embute tanto preocupações sociais quanto ambientais e éticas.

Um grande número de organizações realiza e mantém projetos sociais e ambientais. Dentre as empresas de médio e grande porte, é cada vez mais difícil encontrar alguma que não tenha investimentos em responsabilidade social corporativa e gestão ambiental (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008; WAJNBERG; LEMME, 2009). Avançando no tema, Hrdlicka e Kruglianskas (2010) identificaram que, durante a crise financeira global de 2008, as empresas que demonstravam comprometimento com a sustentabilidade e utilizavam seus princípios na estratégia de negócios tiveram resultados melhores em comparação a seus concorrentes que não o fizeram. Ainda, Savitz e Weber (2006) concluem que há também benefícios intangíveis que as empresas sustentáveis podem usufruir, tais como a melhoria da reputação da organização, maior satisfação entre seus funcionários e boa vontade entre seus clientes.

2.2. Atração e Retenção de Capital Humano

Tomando como referência a visão baseada em recursos (*Resource-based View*) (BARNEY, 1991), pesquisadores têm sugerido que atrair e reter capital humano pode oferecer às empresas uma importante vantagem estratégica (PLOYHART, 2004; PLOYHART; MOLITERNO, 2011). A atratividade aproxima da empresa um número maior de candidatos bem qualificados, o que permite uma maior seletividade na contratação de funcionários. Torna-se particularmente crítico quando desafios adicionais impõem restrições à aquisição de capital humano essencial para garantir a

produtividade das empresas, e um exemplo disso ocorre quando fatores demográficos, econômicos e políticos restringem a mão de obra qualificada no mercado de trabalho (SOMAYA et al., 2008). Por outro lado, a capacidade de reter empregados competentes e engajados assegura à empresa a manutenção de conhecimentos essenciais, e reduz os custos da rotatividade e reposição de funcionários (BRYMER et al, 2014), além de ser particularmente vantajosa em face de uma força de trabalho com expectativas mais amplas, menos interessada em permanência e menos tolerante à frustração (DEAL et al., 2010; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

No que diz respeito à atração de funcionários, o conhecimento acumulado na área de recrutamento tem apoiado profissionais de RH no desenvolvimento de estratégias e políticas que alavanquem a atratividade das suas empresas. Modelos e teorias apontam para alguns fatores críticos de atratividade, como características dos recrutadores, reações ao processo seletivo e as alternativas de emprego disponíveis, mas têm como elemento principal as características do trabalho e da organização na percepção dos candidatos (CHAPMAN et al., 2005). Entre as características do trabalho e da empresa, aquelas que aparecem como mais relevantes na literatura sobre atração de novos funcionários são o ambiente e a imagem da organização (CHAPMAN et al., 2005).

Pesquisadores de marketing também se interessaram pela questão da atratividade e aplicaram os conceitos de propaganda e gerenciamento de marca à questão, partindo do princípio de que os empregados e as posições que ocupam seriam respectivamente os clientes e produtos internos da organização. Nesse campo, o conceito de atratividade é definido como "o benefício esperado por um potencial empregado de trabalhar para uma empresa específica" (BETHON, et al., 2005. p.156). Estudos têm demonstrado que imagens iniciais de um indivíduo a respeito dos atributos de uma empresa (ex: *empresa inovadora*, *empresa competente*) impactam a atratividade exercida pela organização tanto quanto aspectos instrumentais associados a esses empregadores (ex: salário, horário flexível e segurança no emprego) (e.g.: LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003). Tais efeitos se dariam em função da importância dos grupos de pertencimento na formação do autoconceito e das identidades sociais de um indivíduo (ASHFORTH; MAEL, 1996). Uma empresa cuja imagem se constrói em torno de atributos que têm importância simbólica para o indivíduo e que são valorizados por outros em seu grupo de referência, exerceria uma força de atratividade maior sobre essa pessoa.

No que diz respeito à retenção de funcionários, a capacidade das empresas de manterem seus empregados está diretamente associada com a baixa rotatividade. A rotatividade em uma empresa é definida pela relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais, de forma voluntária ou involuntária, em determinado período. Quanto mais alto o índice de rotatividade em uma empresa, maior é a movimentação de funcionários. A rotatividade voluntária é a decisão do empregado em terminar a relação de trabalho por meio do pedido de demissão (MITCHELL et al, 2001). Essa rotatividade não é interessante para os empregadores, na medida em que acarreta custos tangíveis e

intangíveis para a empresa. Os custos referentes ao rompimento de contrato do funcionário (registro e documentação) são acrescidos pelo custo de contratação e treinamento do substituto. Pode haver perda de *know-how* e até mesmo a transferência desses conhecimentos para concorrentes.

Fatores associados ao ambiente de trabalho podem provocar a rotatividade de funcionários ao criar tensões que motivam o desejo de mudança no indivíduo (HANCOKE et al., 2012). Esses fatores influenciariam positiva ou negativamente as experiências no trabalho, afetando consequentemente a satisfação do funcionário. Assim, ela retratada como um motivo central para a saída. Quando insatisfeito, o funcionário buscaria duas possíveis alternativas: a procura por novas oportunidades no mercado, para sair do trabalho atual, ou a busca de uma solução interna para a melhora na satisfação - se o resultado da busca for satisfatório para eliminar o incômodo, haveria continuidade no vínculo com a empresa (STEEL; LOUNSBURY, 2009).

Algumas práticas de RH que sinalizam para o corpo funcional um alto nível de investimento nos empregados são destacadas como eficazes para gerar maior satisfação e comprometimento dos funcionários, reduzindo assim a rotatividade (HEAVEY, HOLWERDA E HAUSKNECHT, 2013). Dentre elas, são mencionados os incentivos e investimento tangíveis (e.g., salário, benefícios) e investimentos indiretos (oportunidades de treinamento), além da mobilidade interna e de estruturas de trabalho que aumentam a participação dos funcionários. A ausência dessas práticas é vista como causa para a saída da empresa. Também se destacam como relevantes as relações no trabalho, tanto entre os funcionários como com a própria chefia. Empresas que não atentarem para esses fatores poderão perder funcionários e, como consequência direta, ter sua eficácia organizacional reduzida.

2.3. O Papel da RSA na Atração e Retenção de Funcionários

O sucesso da RSA em uma empresa parece depender de sua habilidade para integrar as metas sociais e ambientais às operações da organização (WEYBRECHT, 2010). Nesse sentido, as estratégias de recursos humanos de uma empresa deveriam estar alinhadas com sua cultura e valores relativos à sustentabilidade, para melhor apoiar a entrega de retornos sustentáveis aos investidores, garantir o atendimento das necessidades dos clientes, e responder a tendências sociais emergentes e medidas regulatórias e governamentais (WBCSD, 2008). Referindo-se ao papel do departamento de recursos humanos em relação à estratégia voltada para a Sustentabilidade (aí incluída a RSA), Bullara (2003) afirma que empresas socialmente responsáveis não se limitam a criar projetos sociais e ser atuantes nessa esfera, mas são também proativas na educação e conscientização de seus funcionários para favorecer uma conjuntura socialmente responsável.

Assim, a gestão socioambiental e a gestão de recursos humanos em uma empresa estariam mutuamente relacionadas. A área de recursos humanos seria essencial para a gestão responsável e sustentável, pois criaria o engajamento da força de trabalho e promoveria um ambiente onde a RSA

está presente em todos os aspectos do ciclo do funcionário na empresa. Para isso, seria necessário alinhar os sistemas-chave e os processos da organização com as atividades de recursos humanos tais como gestão da mudança, desenvolvimento de competências, apoio ao comprometimento, gestão de talentos e diversidade, recrutamento, entre outros (WEYBRECHT, 2010). Por outro lado, ao promover ganhos institucionais, em função da melhoria do relacionamento da empresa com seus diversos *stakeholders,* a RSA favoreceria a gestão de recursos humanos, particularmente ao atuar como fator de atratividade sobre funcionários em potencial e fator de retenção sobre o corpo funcional da própria empresa.

Embora diversas sejam as razões pelas quais as pessoas são atraídas para uma empresa, o pensamento contemporâneo sobre gestão de pessoas tem sugerido que um candidato não decide se aproximar de uma organização meramente pelas recompensas financeiras oferecidas. A literatura sugere que outros tipos de benefícios imateriais podem tornar uma empresa mais atraente diante da concorrência (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2010). Utilizando uma base de dados americana, que avalia e classifica empresas de acordo com suas práticas de responsabilidade social (KINDER; LYDENHERG; DOMINI & CO.- KLD), Turban e Grening (1997) testaram e confirmaram a hipótese de que, independente do desempenho corporativo, a responsabilidade social de uma empresa está associada com sua reputação e atratividade para estudantes universitários.

No Brasil, os resultados de pesquisas realizadas com jovens universitários também sugerem que os esforços de responsabilidade social corporativa podem ajudar a recrutar novos talentos, ao atuar como fator de atratividade semelhante a outros tipos de benefícios, como, tais como a remuneração, imagem e a possibilidade de desenvolvimento profissional (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Dessa forma, esta pesquisa investiga a seguinte hipótese:

H1 - *A percepção de que uma empresa é social e ambientalmente responsável está positivamente associada à atratividade da empresa sobre potenciais funcionários.*

Além de favorecer a atratividade de potenciais funcionários perante o público externo à organização, as práticas cotidianas de RSA de uma empresa também teriam o potencial de gerar maior produtividade no ambiente interno, promovendo maior motivação, autoestima e orgulho entre os funcionários (MELO NETO; FRÓES, 2001). Assim, se por um lado a RSA só se faz efetiva se houver adequada conscientização e treinamento dos funcionários sobre o tema, por outro, a constatação por parte dos funcionários de que tais práticas são efetivamente realizadas e também lhes trazem benefícios aumentaria o potencial de retenção da empresa (MELO NETO; FRÓES, 2001; JONES, 2010).

No Brasil, algumas empresas já estariam se conscientizando quanto à importância do investimento que deve ser feito em responsabilidade social voltada ao seu público interno para a

construção de sólidas pontes de empatia com seus funcionários (PARENTE et al., 2013). Porém, isso exige que o discurso sobre RSC e a prática estejam em sintonia (RABELO; SILVA, 2011). Assim, ao mesmo tempo em que RSA é considerada uma potencial vantagem competitiva (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2012), a sua prática efetiva pode atuar como fator de retenção de mão de obra qualificada (e.g.: BRAMMER; PAVELIN, 2006; GLAVA; PRIDERIT, 2009). Assim, e com base na literatura, esta pesquisa também investiga a seguinte hipótese:

H2 - *A percepção de que uma empresa é socialmente responsável está positivamente associada à retenção de funcionários.*

Com o intuito de contribuir para o avanço das investigações empíricas sobre as implicações da RSA para a gestão estratégica e ampliação do capital humano das empresas, este trabalho apresenta a seguir os resultados de dois estudos, sendo o primeiro com foco na atração e o segundo na retenção de jovens profissionais.

3. ESTUDO 1 - INVESTIGANDO A RSA COMO FATOR DE ATRAÇÃO (EXPERIMENTO)

O primeiro estudo visa identificar se a prática da responsabilidade socioambiental por uma empresa é um fator de atração para os alunos do curso de graduação de Administração de Empresas. Por se tratar de um experimento controlado e tratado de forma quantitativa, foram formuladas quatro hipóteses específicas:

H1a: *Considerando uma empresa que pague salários e dê oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional na média do mercado, informações positivas sobre suas práticas de responsabilidade socioambiental a tornam mais atrativa do que se não houver informações sobre essas práticas.*

H1b: *Considerando uma empresa que pague salários e dê oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional na média do mercado, informações positivas sobre suas práticas de responsabilidade socioambiental a tornam mais atrativa do que se houver informações negativas sobre tais práticas.*

H1c: *Uma empresa que pague salários e dê oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional na média do mercado, mas com informações positivas sobre suas práticas de responsabilidade socioambiental,* é mais atrativa do que uma que pague salários e dê oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional acima da média do mercado, *porém com informações negativas sobre suas práticas de responsabilidade socioambiental.*

H1d: *Uma empresa que pague salários e dê oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional abaixo do mercado, mas com informações positivas sobre suas práticas de responsabilidade socioambiental, é mais atrativa do que uma que pague salários e dê oportunidades*

de carreira e desenvolvimento profissional acima da média do mercado, todavia com informações negativas sobre suas práticas de responsabilidade socioambiental.

3.1. Procedimento Metodológico do Estudo 1

O estudo sobre atração se baseou inicialmente na pesquisa de Faria, Ferreira e Carvalho (2012),na qual é relatado um experimento controlado feito em 2007 com alunos de graduação de duas universidades públicas e uma privada, localizadas no Rio de Janeiro. O estudo buscava identificar se a prática de responsabilidade social pelas empresas seria um fator relevante de atratividade para os estudantes da amostra. Na presente pesquisa, por questões de facilidade de acesso, restringiu-se a amostra aos alunos do curso de graduação em Administração de uma única universidade privada do Rio de Janeiro. Além disso, o estudo de Faria, Ferreira e Carvalho (2012) foi parcialmente modificado quanto aos objetivos específicos, o conteúdo do experimento e as hipóteses da pesquisa. Nesta pesquisa, cada participante do experimento foi submetido a um cenário onde foram manipulados dois fatores (ou variáveis independentes):

Fator 1 - "Política de Recursos Humanos", contendo informações sobre pagamento de salários, políticas de carreira e desenvolvimento profissional de uma hipotética empresa X, informações geralmente buscadas por jovens quando analisam ofertas de emprego de empresas. O fator foi apresentado em três níveis: oferta acima da média do mercado, igual à média do mercado e abaixo da média do mercado.

Fator 2 - "Política de Responsabilidade Socioambiental (RSA)", contendo informações sobre as práticas de RSA da empresa. Esse fator também foi apresentado em três níveis, por meio da colocação de uma frase sobre as práticas da empresa X: a empresa atua com Responsabilidade Socioambiental, sem Responsabilidade Socioambiental, e um grupo de controle para o qual não se disse nada a respeito dessa atuação.

As combinações desses dois fatores, cada um com três níveis, resultam em nove possíveis grupos, porém foram utilizados neste estudo somente os cinco cenários necessários para testar as hipóteses apresentadas (Figura 1).

Cenários/Grupos	Política de Responsabilidade Socioambiental	Política de Recursos Humanos
Cenário/Grupo 1	Sem Informação	Na média do Mercado
Cenário/Grupo 2	Alta Responsabilidade	Na média do Mercado
Cenário/Grupo 3	Alta Responsabilidade	Abaixo da média do Mercado
Cenário/Grupo 4	Baixa Responsabilidade	Na média do Mercado
Cenário/Grupo 5	Baixa Responsabilidade	Acima da média do Mercado

Fonte: Autores.

Figura 1. Cenários: Política de Responsabilidade Socioambiental x Política de Recursos Humanos.

O experimento consistiu do seguinte procedimento: Ao acessar o questionário no programa Qualtrics na internet, o respondente lia um dos cinco cenários da Figura 1, que lhe era atribuído de forma aleatória pelo próprio software. Assim foram formados cinco grupos com amostras independentes e randomizadas para cada cenário descrito na Figura 1. Com base nas informações do cenário, o participante respondia às quatro afirmativas propostas a partir de Faria, Ferreira e Carvalho (2012), para avaliar o construto "Atratividade da Empresa", por meio de escala Likert variando de 1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente"). Um exemplo de afirmativa desse instrumento é "*Eu gostaria muito de trabalhar na empresa X*". A variável dependente "Atratividade_Geral" foi então computada a partir do cálculo das médias obtidas para as quatro afirmativas componentes do construto "Atratividade da Empresa".

Os respondentes foram selecionados pelo critério de acessibilidade, tendo sido recrutados em turmas de disciplinas obrigatórias de cada um dos oito períodos do curso, resultando em um total de 177 participantes. Estima-se que esse número represente 14,8% do universo pesquisado. Após a limpeza da base de dados, com exclusão de questionários com erros de preenchimento e identificação de *outliers*, foram aproveitados 154 questionários, com a seguinte distribuição: Grupo 1: n = 32, Grupo 2: n = 29, Grupo 3: n = 30, Grupo 4: n = 30, e Grupo 5: n = 33. Os dados resultantes foram então analisados como uso do software estatístico PASW 18.0 (da SPSS).

3.2. Amostra do Estudo 1

A maioria dos respondentes da amostra (49,0%) tem entre 21 a 25 anos, seguido de 26,5% que se encontram na faixa etária de 17 a 20 anos, e 17,4% acima de 26 anos. Dos 154 respondentes, 61% eram do sexo feminino e 39% do sexo masculino. Cerca de 60% eram de alunos que cursavam do 5º ao 8º período, dos quais 53% já tinham sido expostos de forma sistemática ao tema da Responsabilidade Social Corporativa por meio de uma disciplina obrigatória oferecida a partir do 5º período. Os demais já tinham recebido informações básicas sobre o tema na disciplina de Introdução à Administração. Individualmente, alunos do 5º (21,3%) e 6º (17,4%) períodos foram os que mais participaram da pesquisa. A maioria dos respondentes da amostra (41,3%) apenas estuda, seguidos de 34,2% que também estagiam, 18,7% já empregados e 5,8% que atuam como empresários.

3.3. Apresentação e Análise dos Resultados do Estudo 1

Na tabela 1, são apresentados médias e desvio-padrão observados para a variável Atratividade_Geral em cada grupo.

Com o auxílio do Teste de Kolmogorov-Smirnov foi observado que a distribuição da variável Atratividade_Geral não se mostrou normal, no entanto considerou-se que a ANOVA é um teste

Tabela 1. Média e Desvio-Padrão da Variável Atratividade Geral.

Atratividade_Geral para os 5 grupos	Fator 1 - Política de Responsabilidade Socioambiental	Fator 2 - Política de Recursos Humanos	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
1	Sem Informação	Na média do Mercado	32	3,79	0,87	0,15
2	Alta Responsabilidade	Na média do Mercado	29	4,28	0,80	0,15
3	Alta Responsabilidade	Abaixo da média do Mercado	30	3,03	1,08	0,20
4	Baixa Responsabilidade	Na média do Mercado	30	2,17	1,02	0,19
5	Baixa Responsabilidade	Acima da média do Mercado	33	3,00	1,11	0,19
Total			154			

Fonte: Autores - PASW Statistics 18 (SPSS).

bastante robusto quando a premissa de normalidade dos dados não é atendida (MCCLAVE; BENSON; SINCIC, 2008). Através do Teste de Levene foi observado que as quatro variáveis dependentes originais e a variável resultante Atratividade_Geral. (MCCLAVE; BENSON; SINCICH, 2008) atendiam à premissa de homogeneidade das variâncias. Como esta última premissa foi confirmada, procedeu-se ao uso do teste One-Way ANOVA para analisar se houve diferença estatisticamente significativa entre duas ou mais médias populacionais (CORRAR et al., 2012).

A análise da variância teve como objetivo verificar se houve diferença significativa entre as médias dos 5 grupos (correspondentes aos 5 cenários) para a variável Atratividade_Geral. Como se vê na tabela 2, a estatística F do teste ANOVA (F = 20,34) apresentou nível de significância menor que 0,05 ($p < 0,00$), e assim foi rejeitada a hipótese nula de igualdade entre os 5 grupos.

Para testar as Hipóteses H1a e H1b, foi necessário comparar as médias da variável Atratividade_Geral entre os grupos 1, 2 e 4. Aplicando o teste de Bonferroni, chegou-se ao seguinte resultado, visto na tabela 3.

Como se percebe na tabela 3, para os grupos 1 e 2, cujos cenários envolvem empresas que possuem as mesmas políticas de recursos humanos (na média do mercado), não foi possível verificar, para um nível de significância de 0,05, que a média da variável Atratividade_Geral do grupo 2 (Alta RSA) é maior que a do grupo 1 (sem informação sobre RSA) ($p = 0,52$), ainda que aparentemente seja maior (4,28 contra 3,79). Assim, rejeitou-se a hipótese H1a. Por outro lado, a

Tabela 2. ANOVA para a variável Atratividade_Geral.

		Somados Quadrados	df	F	Significância *p*
Atratividade_Geral	Entre Grupos	79,01	4	20,34	0,00
	Dentro dos Grupos	144,74	149		
	Total	223,75	153		

Fonte: Autores - PASW Statistics 18 (SPSS).

Tabela 3. Teste de Bonferroni para as Hipóteses do Estudo.

Grupo de Referência (i)	Grupo de Comparação (j)	Hipótese testada	Diferença entre médias (i-j)	Erro padrão	Significância do teste *p*
2	1	H1a	0,49	0,25	0,53
2	4	H1b	2,12	0,26	0,00
2	5	H1c	1,28	0,25	0,00
3	5	H1d	0,03	0,25	1,00

Fonte: Autores - PASW Statistics 18 (SPSS).

média da variável Atratividade_Geral do grupo 2 (Alta RSA) resultou estatisticamente maior que a do grupo 4 (Baixa RSA) ($p < 0,000$), e a hipótese H1b não foi rejeitada.

Para testar a hipótese H1c, é necessário comparar as médias da variável Atratividade_Geral entre os grupos 2 e 5. Aplicando o teste de Bonferroni, verificou-se que a média da variável Atratividade_Geral do grupo 2 (Alta RSA e Política de RH na média) é estatisticamente maior que a do grupo 5 (Baixa RSA e Política de RH acima da média) ($p < 0,00$). Assim, a hipótese H1c não foi rejeitada.

Finalmente, para se testar a hipótese H1d foram comparadas as médias da variável Atratividade_Geral entre os grupos 3 e 5. Aplicando o teste de Bonferroni, chegou-se ao resultado visto na tabela 3 (diferença de 0,03 favor do grupo 3). Como a média da variável Atratividade_Geral do grupo 3 (Alta RSA e Política de RH abaixo da média) não é estatisticamente maior que a do grupo 5 (Baixa RSA com Política de RH acima da média) ($p = 1,00$), a hipótese H1d foi rejeitada.

4. ESTUDO 2 - INVESTIGANDO A RSC COMO FATOR DE RETENÇÃO (*SURVEY*)

Programas de *trainee*s são estratégias de captação de jovens qualificados e de alto potencial. Na estrutura das empresas, o trainee é um cargo geralmente posterior ao estágio, ocupado por jovens no último ano de faculdade ou recém-formados, que passam por um intenso período de treinamento, com alto investimento financeiro da empresa, a fim de acelerar a aquisição de habilidades necessárias à ocupação posterior de posições na empresa. Esses programas se valem de rigorosos processos seletivos para identificar os candidatos mais promissores em termos de qualificação e perfil. Entretanto, especialistas relatam a perda de até 50% dos admitidos por rotatividade voluntária antes mesmo que comecem a trazer resultados (SANTOS, 2013). Este estudo foi realizado com o objetivo de avaliar a hipótese 2 sobre a relação entre RSA e a rotatividade voluntária entre *trainees*.

4.1. Procedimento Metodológico do Estudo 2

O estudo foi realizado com profissionais que participaram de programas de *trainee* após serem selecionados em processos seletivos coordenados por consultores especializados. O acesso aos participantes se deu a partir do banco de dados de uma empresa que executa tais processos para

diversas organizações, selecionando na base de inscritos indivíduos que tivessem sido 1) candidatos em processo de seleção para empresas do Rio de Janeiro e de São Paulo, 2) identificados como aptos pelos recrutadores, e 3) contratados como *trainees* pelas empresas há no mínimo um e no máximo cinco anos. Um email foi enviado para a lista resultante, com o convite para participação na pesquisa e o link de acesso a um questionário eletrônico. O email informava aos potenciais participantes que os dados disponibilizados permitiriam levantar percepções e expectativas desses profissionais sobre seus empregadores e alinhá-las a novas oportunidades no mercado de trabalho, e que as respostas seriam tratadas com confidencialidade e acessadas apenas pelos analistas envolvidos no levantamento.

Para fins de controle, o questionário incluiu perguntas relativas ao perfil demográfico do participante (idade, sexo e estado civil) e dois inventários de traços de personalidade associados à rotatividade: a estabilidade emocional e a conscienciosidade (GOLDBERG, 1990), ambos respondidos através de escalas Likert de cinco pontos. Na sequência, a pesquisa indagava sobre as características da organização onde o participante realizou o programa, seu porte e segmento de atuação, e solicitava que avaliasse a empresa em cinco áreas relativas aos atributos dos empregadores (*Employment Value Proposition*) (HEGER, 2007). Três itens avaliavam as *recompensas* (i. salário; ii. benefícios; iii. reconhecimento/meritocracia), dois itens as *oportunidades* (i. treinamento; ii. carreira), três itens a *organização* (i. boa imagem;ii. compromisso com RSC/Ética; iii. cultura da empresa), quatro itens o *trabalho* (i. impacto; ii. localização; iii. equilíbrio vida pessoal/profissional; iv. alinhamento com interesses), e dois as *pessoas* (i. ambiente; ii. qualidade da gestão/liderança). As respostas foram dadas através de uma escala de cinco pontos, variando de 1 "péssimo, muito ruim" a 5 "excelente, muito bom". Por fim, o questionário pedia ao participante que informasse se ainda permanecia na empresa onde fez o programa, e em caso negativo, os motivos que levaram à saída: desligamento voluntário (para aproveitar outra oportunidade ou por falta de interesse em permanecer na empresa) e desligamento involuntário (por restrição de vagas para contratação ou cancelamento de contrato pela empresa).

4.2. Amostra do Estudo 2

Foram excluídos da análise participantes com questionários incompletos, e aqueles que indicaram ter saído involuntariamente da empresa por restrição de vagas para contratação e cancelamento de contrato pela empresa. A amostra final somou 95 profissionais, dos quais 62,1% ainda trabalhavam nas empresas em que foram contratados como *trainees*, e 37,9% haviam deixado voluntariamente as empresas. Dentre os participantes, 58% são do sexo masculino, com idade média de 29 anos, 75% solteiros. Quanto ao nível de escolaridade, 41% têm nível superior

completo, e 42% têm pós-graduação *lato senso*. Mais de 80% informaram ter feito o programa de *trainee* em uma empresa de grande porte.

4.3. Apresentação e Análise dos Resultados do Estudo 2

Inicialmente, foi realizada uma análise da variância (ANOVA) para observar diferenças significantes entre o grupo que permaneceu e o que deixou voluntariamente as empresas na avaliação dos 14 atributos dos empregadores (Tabela 4).

O resultado dessa análise indicou haver diferenças significativas na avaliação de sete dos atributos: salário, RSC/ética, impacto do trabalho, oportunidades de crescimento, ambiente no grupo, alinhamento com área de interesses e equilíbrio trabalho-vida pessoal. A tabela 5 apresenta as médias, o desvio-padrão e os coeficientes de correlação entre esses sete atributos, os traços de personalidade do participante e a decisão de sair da empresa. Pode-se observar que há correlações significativas entre alguns dos atributos da marca avaliados.

A fim de identificar a contribuição única de cada atributo na decisão de sair da empresa, foi realizada a seguir uma análise de regressão logística. Nessa regressão, o critério de interesse é a decisão de sair da empresa, uma variável *dummy* com valor 0 para quem permaneceu e 1 para quem saiu. Foram incluídas como variáveis de controle as características demográficas dos participantes de *gênero* (0 = feminino, 1 = masculino) e *idade*, e os índices observados para os traços de personalidade *conscienciosidade* e *estabilidade emocional.* Tendo em vista o alto índice

Tabela 4. ANOVA: Atributos dos Empregadores.

Diferenças entre grupos com e sem rotatividade			
Área	Teste T	*p* valor	Diferença
Benefícios	0,51	0,61	0,14
Treinamento	0,99	0,32	0,26
Reconhecimento	1,43	0,16	0,37
Imagem	0,12	0,90	0,03
Ambiente	2,21*	0,03	0,48
Salário	2,80**	0,01	0,64
Crescimento	2,25*	0,03	0,55
RSC/ética	2,54**	0,01	0,60
Impacto	2,33*	0,02	0,50
Localização	0,66	0,51	0,19
Cultura	1,99	0,06	0,46
Equilíbrio	2,05*	0,04	0,51
Gestão	1,49	0,14	0,38
Alinhamento	2,14*	0,04	0,55

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.
Fonte: Autores - PASW Statistics 18 (SPSS).

Tabela 5. Tabela de Correlações.

	Correlações										
	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ambiente	3,39	1,04									
2. Salário	3,06	1,12	0,30**								
3. Crescimento	3,23	1,17	0,41**	0,46**							
4. RSC/ética	3,46	1,14	0,62**	0,08	0,41**						
5. Impacto	3,40	1,03	0,53**	0,25*	0,53**	0,54**					
6. Equilíbrio	2,86	1,18	0,30**	0,32**	0,12	0,31**	0,17				
7. Alinhamento	3,20	1,22	0,50**	0,36**	0,36**	0,42**	0,51**	0,42**			
8. Consciência	4,09	0,55	0,17	-0,08	0,05	0,15	0,05	0,00	0,09		
9. Estabilidade	3,58	0,55	0,12	0,11	-0,12	0,09	-0,15	0,04	0,14	0,25*	
10. Saiu	1,37	0,48	-0,22*	-0,28*	-0,23*	-0,26*	-0,24*	-0,21*	-0,22*	0,19	0,04

Nota: N = 95; "0" = ficou na empresa, "1" = saiu da empresa**. $p < 0.01$ (2-tailed); *. $p < 0.05$ (2-taiiled).
Fonte: Autores - PASW Statistics 18 (SPSS).

de correlação observado na análise anterior para os atributos do empregador, foram incluídos no modelo apenas os quatro atributos do empregador para os quais houve diferença maior do que 0,55 na ANOVA, i.e., *salário*, *RSC/ética*, *crescimento* e *alinhamento*, a fim de avaliar sua contribuição única e importância relativa na probabilidade do participante sair da empresa onde realizou o programa de *trainee*, assim minimizando a multicolinearidade no modelo testado.

O resultado da análise (Tabela 6) apresentou índice *omnibus* significativo ($\chi^2 = 31,81$ $p < 0,001$; -2 loglikelihood = 90,41; Cox & Snell $R^2 = 0,29$; Negelkerke $R^2 = 0,40$). O modelo explicou entre 29 e 40% da decisão de sair da empresa, e de acordo com a matriz de classificação, o percentual de classificação correta dos casos foi de 70,7%. No grupo analisado, os fatores de personalidade não foram determinantes para a decisão de saída, nem o gênero do participante. Porém, o resultado da análise indicou que a variável individual *idade* (Wald = 7,47, $p < 0,01$) e as variáveis organizacionais *RSC/ética* (Wald = 4,92, $p < 0,05$) e *salário/bônus* (Wald = 3,84, $p < 0,05$) estão significativamente associadas com a decisão de deixar a empresa (Tabela 5). Quanto mais velho o participante, maior a probabilidade de ter deixado a empresa ($\beta = 0,28$; $e^{\beta} = 1,32$). Além disso, a probabilidade de deixar a empresa também foi maior para *ex-trainees* que avaliaram de forma mais negativa os atributos organizacionais salário ($\beta = -0,59$; $e^{\beta} = 0,55$) e RSC ($\beta = -0,67$;$e^{\beta} = 0,51$).

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este trabalho buscou investigar a influência da responsabilidade socioambiental das empresas em seu potencial para atrair e reter jovens profissionais, levando em conta diferentes fatores contextuais que influenciam as condições de trabalho.

Tabela 6. Regressão Logística.

Preditores	B	EP β	Wald	df	*p* valor	e^{β}
Constante	-9,58	3,96	5,86	1,00	0,02	0,00
Idade	0,28	0,10	7,47*	1,00	0,01	1,32
Gênero (0 = fem;1 = masc)	0,18	0,54	0,12	1,00	0,73	1,20
Conscienciosidade	0,78	0,55	2,04	1,00	0,15	2,18
Estabilidade Emocional	0,59	0,53	1,25	1,00	0,26	1,80
Salário	-0,59	0,30	3,84*	1,00	0,05	0,55
RSC	-0,67	0,30	4,92*	1,00	0,03	0,51
Crescimento	-0,08	0,30	0,07	1,00	0,80	0,93
Alinhamento	-0,04	0,25	0,03	1,00	0,87	0,96
Testes	χ^2	df	*p* valor			
Avaliação do Modelo						
Omnibus	31,81	8	0			
Verossimilhança de log - 2	90,41					
Goodness-of-fit						
Hosmer e Lemeshow	9,53	8	0,3			
R^2 Cox & Snell	0,29					
R^2 Nagelkerke	0,40					

Fonte: Autores - PASW Statistics 18 (SPSS).

Os resultados do primeiro estudo, de natureza experimental, indicam que a RSA pode já estar desempenhando um papel relevante na atração de jovens talentos, ainda que não seja o principal fator de atração das empresas. Os estudantes universitários que participaram do experimento demonstraram preferência por empresas mais social e ambientalmente responsáveis, quando as políticas de Recursos Humanos praticadas estão na média do mercado. Os resultados também sugerem que informações negativas sobre a RSA podem comprometer a imagem de uma empresa a ponto de esta exercer menor atração sobre jovens profissionais, mesmo que suas políticas de Recursos Humanos sejam melhores que as da média do mercado. No entanto, os resultados indicam que as preocupações dos jovens quanto às políticas de recursos humanos permanecem relevantes, sugerindo que não basta promover ações socioambientais se não houver investimento nos colaboradores para que uma empresa seja capaz de atrair jovens profissionais.

Assim, esta pesquisa corrobora os achados de estudos recentes feitos no Brasil por Faria, Ferreira & Carvalho (2012) e Amaral & Marson (2013), indicando a tendência de crescimento da RSA como fator relevante na escolha do primeiro ou do próximo emprego pelos jovens brasileiros, ainda que essa influência dependa de outros fatores contextuais associados às políticas de RH praticadas. O uso do método experimental neste estudo permite estabelecer uma relação de causa e efeito entre as variáveis estudadas. Vale ressaltar, contudo, que devido à natureza do experimento realizado, não é possível estabelecer uma relação direta entre o grau de atratividade declarada pelos

participantes e suas efetivas escolhas em processos de recrutamento e seleção. Apenas estudos futuros poderão verificar esse ponto.

Do mesmo modo, os resultados do segundo estudo sugerem que a responsabilidade social/ética atribuída pelos jovens às empresas onde foram *trainees* está estatisticamente associada à probabilidade de terem deixado a empresa voluntariamente, independentemente de sua satisfação com salário, oportunidades de crescimento e alinhamento de interesses com a função exercida. Apesar da satisfação com o salário praticado também influenciar a decisão do ex-*trainee* de deixar a empresa, a RSC teve um impacto de magnitude similar. Essa observação corrobora as premissas de diversos autores sobre o potencial impacto da responsabilidade social corporativa na retenção do capital humano (e.g.: GLAVAS; PRIDERIT, 2009; JONES, 2010) e contribui para avanço das pesquisas sobre RSC e rotatividade voluntária, ao identificar sua importância vis-à-vis outras condições de trabalho presentes nas empresas.

No entanto, dado que a participação na *survey* foi voluntária, não é possível descartar a possibilidade de que esse grupo pesquisado detenha alguma característica particular que torne a RSC mais relevante para ele do que para outros grupos. A fim de limitar essa possibilidade, o estudo incluiu como variáveis de controle alguns traços de personalidade associados com diversos comportamentos no trabalho (BARRICK; MOUNT, 2009). É possível que outras diferenças individuais não controladas, associadas às tendências observadas, predominem entre esses participantes.Todavia, uma vez que o alinhamento dos empregados com a cultura de RSC de uma empresa parece ser estrategicamente importante para garantir uma atuação mais sólida em termos de cidadania corporativa (WEYBRECHT,2010), a retenção de pessoas mais sensíveis a essas questões seria particularmente interessante.

Em síntese, este trabalho contribui para o conhecimento sobre a responsabilidade socioambiental e a gestão de pessoas nas organizações, especialmente no que diz respeito ao papel relativo da primeira na aproximação e vinculação de capital intelectual às empresas. Do ponto de vista teórico, o estudo avança a proposição de que a responsabilidade social nos dias atuais tornou-se um elemento relevante na avaliação de empresas para as novas gerações, com impacto importante na aproximação e criação de vínculos com esses funcionários, porém essa influência depende de outras práticas organizacionais, como a política salarial e outras condições de trabalho nas empresas.

Mais especificamente, o primeiro estudo contribui para a literatura ao propor e verificar que jovens profissionais na atualidade são atraídos não apenas por potenciais ganhos pessoais e profissionais, mas também pela conduta socioambiental das empresas onde buscam se empregar. No entanto, os resultados do experimento também sugerem que há limites para a influência da RSA na escolha por uma empresa: ela é relevante quando as políticas de RH estão pelo menos na média do mercado, porém não é forte o suficiente para compensar políticas de RH abaixo da média do

mercado. O segundo estudo contribui para a literatura ao verificar que a RSC percebida por um jovem funcionário influencia sua probabilidade de deixar a empresa tanto quanto as políticas de RH exercidas pela organização, particularmente o nível salarial praticado. Nesse sentido, o estudo também observa não ser suficiente que uma empresa pareça responsável; é preciso que suas práticas reflitam tais preocupações para que ela consiga manter seu capital intelectual, independentemente do nível de satisfação de jovens com seus ganhos pessoais e profissionais na empresa.

5.1. Sugestões para Futuras Pesquisas e Prática das Empresas

Como sugestão para futuros estudos, deve-se investigar mais a fundo se práticas de responsabilidade social com diferentes focos, isto é, orientadas a diferentes *stakeholders*, estão igualmente associadas à atração e retenção de funcionários. Além disso, novos estudos poderão também investigar a influência dessas práticas sobre as atitudes, o engajamento e a produtividade dos funcionários. Além disso, novos estudos poderão também investigar a influência das práticas de RSA sobre as atitudes, o engajamento e a produtividade dos funcionários. Por exemplo, pode-se avaliar se funcionários que participam ativamente de ações voluntárias de RSA são mais produtivos e motivados em suas tarefas diárias que os demais. Estudos futuros, de abordagem longitudinal, podem também analisar o papel das lideranças enquanto agentes na construção e reprodução de princípios de responsabilidade social junto aos funcionários, e seu impacto na rotatividade voluntária. Por último, cabe sugerir que futuras pesquisas sobre o tema mesclem as abordagens qualitativa e quantitativa. Entrevistas em profundidade com candidatos, funcionários e outros *stakeholders* podem ajudar a identificar de forma mais clara quais os componentes das práticas de RSA que mais afetam positivamente esses grupos e aumentam sua propensão a aderir ou permanecer na empresa, complementando e enriquecendo os dados e análises quantitativas.

Além das implicações para a pesquisa sobre a RSA como fator de atração e retenção de jovens profissionais, este estudo também apresenta contribuições práticas. Os resultados deste estudo indicam que os fatores associados à atração e retenção de jovens profissionais vão além das questões monetárias. Assim, empresas que têm na retenção do seu capital intelectual um objetivo estratégico devem estar atentas a sua imagem perante os seus funcionários, buscando desenvolver em seu corpo funcional e gerencial práticas associadas a princípios éticos e de responsabilidade social, a fim de reforçar essa cultura internamente, em todos os níveis de decisão na empresa.

O investimento em ações de RSA nas empresas aliada a sua comunicação em campanhas de recrutamento e junto ao corpo funcional das empresas parecem ser iniciativas importantes para aumentar a atração dos melhores talentos e para reter as novas gerações de profissionais. Assim, além de divulgar informações sobre as políticas de recursos humanos da empresa, as políticas e iniciativas de RSA também deveriam ser amplamente informadas ao público interno e externo. Fica claro, contudo, que o custo pode ser alto para as empresas que ainda engatinham

no tocante à cidadania corporativa ou que propagandeiam ações que não se coadunam com sua prática. Portanto, em termos ideais, espera-se que os resultados deste estudo incentivem empresas que desejam amadurecer seus programas de RSA a trabalharem nesse sentido, como medida para também ampliar seu capital intelectual, reduzir a perda de talentos e minimizar os custos associados à rotatividade de jovens funcionários.

6. REFERÊNCIAS

ALBINGER, H. S.; FREEMAN, S. J. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics* 28: 243-253, 2000.

AMARAL, R. M. P.; MARSON, L. S. C. A Percepção da Responsabilidade Social Corporativa como Fator de Atração e Retenção de Talentos. *Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão de Talentos*. 2013. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0621_3417.pdf> Acesso em: 9 de setembro de 2014.

ARORA, N.; HENDERSON, T. Embedded premium promotion: Why it works and how to make it more effective. *Marketing Science*, 26: 514-531, 2007.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In: J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Eds.). *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press, v.13, p.19-64, 1996.

AZEVEDO, A. L.V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do relatório do CEBDS. *Revista Ibero americana de Economia Ecológica*, v. 5, p. 75-93, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 771-792, 1991.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. Select on Conscientiousness and Emotional Stability. E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 15-28, 2nd ed. Blackwell Publishers,2009.

BERTHON, P.; EWING M.J.; HAH, L.L. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172, 2005.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES, S.; DUBEUX, V. J.; PEREIRA, C. A. A teoria na prática é outra': os conhecimentos sobre meio ambiente e as práticas sustentáveis de universitários cariocas. In: Lívia Barbosa. (Org.). *Juventudes e Gerações no Brasil Contemporâneo*. 1ed. Porto Alegre: Editora Sulina, p. 159-180, 2012.

BRAMMER, S. J.; PAVELIN, S. Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43, 435-455, 2006.

BRYMER, R.; MOLLOY, J.; GILBERT, B. Human Capital Pipelines: Competitive Implications of Repeated Interorganizational Hiring. *Journal of Management*, 40(2): 483-508, 2014. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/39/3/573>. Acesso em: 04 de março de 2014.

BULLARA, C. F. C. As Exigências de uma Política de Responsabilidade Social. In: *Anais do VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia*. São Paulo, 2003.

CARROLL, A. B.The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons* 34(4), 39-48, 1991. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>. Acesso em 20/12/15.

CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A. H.; VIANA, M. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos EBAPE*, v. 10, n. 1,p. 162-180, 2012.

CHAPMAN, D.S.; UGGERSLEV, K.L.; CARROLL, S.A.; PIASENTIN, K.A.; JONES, D.A. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 928-944, 2005.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo. *Editora Atlas* S.A, 2012.

DEAL, J. J.; ALTMAN, D. G.; ROGELBERG, S. G. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2):191-199, 2010.

ELKINGTON J. Toward the sustainable corporation: win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FARIA, M. D; FERREIRA, D.; CARVALHO, J. L. O discurso da responsabilidade social atrai jovens talentos? *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v.4, n.1, 2012.

GLAVAS, A.; PIDERIT, S. K. How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36: 51-70, 2009.

GOLDBERG, L. R. An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229, 1990.

HAMMES, V. S; ARZABE, C.; RACHWAL, M. F. G.; PRIMAVESI, O. M. A. Empresa, meio ambiente e responsabilidade socioambiental - Educação ambiental para o desenvolvimento sustentável. 2ª Ed. Distrito Federal: *Embrapa*, 2012.

HEAVEY, A. L.; HOLWERDA, J. A.; HAUSKNECHT, J. P. Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, v.98, n.3, p. 412-453,2013.

HEGER, B. K. Linking the employee value proposition (evp) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings for a linkage research pilot study. *Organizational Development Journal*, 25, 121-133, 2007.

HRDLICKA H.A.; KRUGLIANSKAS, I. Influência das práticas de gestão socioambiental na internacionalização de empresas brasileiras. In: Afonso Fleury. (Org.). *Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras*. São Paulo: Editora Atlas, v. 1, p. 253-289, 2010.

JONES, D. A. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 857-878, 2010.

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The relation of instrumental and symbolic attributes to acompany's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102, 2003.

MCCLAVE, J.T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. Estatística para Administração e Economia. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 10ª Edição, 2009.

MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. Gestão de Responsabilidade Social Corporativa: o Caso Brasileiro. Rio de Janeiro, *Editora Qualitymark*, 2ª Edição, 2001.

MITCHELL, T.R.; HOLTOM, B.C.; LEE,T.W.; SABLYNSKI, C.J.; EREZ. M. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academyof Management Journal* Vol. 44, No. 6 (Dec.), pp. 1102-1121, 2001.

NASCIMENTO, L.F.; LEMOS, A.D. DA CUNHA; MELLO, M.C. Gestão Socioambiental Estratégica. Porto Alegre: *Bookman*, 2008.

PLOYHART, R. E. Organizational staffing: A multilevel review, synthesis, and model. In J. J. Martocchio (Ed.), Research in personnel and human resources management, vol. 23: 121-176. Oxford, UK: *Elsevier*, 2004.

PLOYHART, R. E.; Moliterno, T. P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36: 127-150, 2011.

RABELO, N. S.; SILVA, C. E. Modelos de indicadores de Responsabilidade Socioambiental corporativa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.2, n.1, p. 5-30, 2011. Disponível em: <http://www.academia.edu/1818285/Modelos_de_indicadores_de_responsabilidade_socioambiental_corporativa>. Acesso em: 8 de setembro de 2014.

SANTOS, O.S. Líderes despreparados e a alta rotatividade nas empresas. *Cultura & Gestão Consultoria*, 2013. Disponível em: <http://culturaegestao.com.br/blog/lideres-despreparados-e-a-alta-rotatividade-nas-empresas>. Acessoem: 30 de abril de 2015.

SAVITZ, A.W.; WEBER, K. The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success - and how you can too. San Francisco: *Jossey-Bass*, 2006.

SEN, S.; BHATTACHARYA, CB;KORSCHUN, D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: *A field experiment Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2), 158-166, 2006.

SOMAYA, D.; WILLIAMSON, I. O.; LORINKOVA, N. Gone but not lost: The different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors. *Academy of Management Journal*, 51: 936-953, 2008.

SORRENTINO, M.; TRAJBER, R.; MENDONÇA, P. Educação ambiental como política pública. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 285-299, 2005.

STEEL, R. P.; LOUNSBURY, J. W. Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 2014. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/humres>. Acesso em: 23 de abril de 2014.

TURBAN, D.; GREENING, G, D. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 658-672, 1997.

VIG, N. J.;KRAFT, M. E. (Eds.). Environmental policy: New directions for the twenty-first century. Washington, DC: *CQ Press*. 2010.

WAJNBERG, D.; LEMME, C.F. Exame da Divulgação do Relacionamento entre Iniciativas Socioambientais e Desempenho Financeiro Corporativo dos Bancos Brasileiros. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. Jan. - Abr., v.3, nº.1, p.53-69, 2009.

WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT). Driving Success: Human Resources and Sustainable Development. *University of Cambridge Programme for Industry*. 2008.

WEYBRECHT, G. The Sustainable MBA: The manager's guide to green business. Chichester: *Willey and Sons*. 2010.