

2024

**CAROLINA MARIA
VARELAS MARQUES**

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
NA RETENÇÃO DE TALENTOS: O PAPEL
MEDIADOR DO *EMPLOYER BRANDING***

2024

**CAROLINA MARIA
VARELAS MARQUES**

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
NA RETENÇÃO DE TALENTOS: O PAPEL
MEDIADOR DO EMPLOYER BRANDING**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia Online, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Andrea Fontes, *(professora auxiliar)* da *(Universidade Europeia)*.

agradecimentos

Começo por agradecer à Professora Doutora Andrea Fontes, por todo o apoio e motivação ao longo deste longo percurso de elaboração da minha dissertação de mestrado. Agradeço ter estado presente, sempre disposta a ajudar-me mesmo que eu colocasse as questões mais descabidas. Obrigada pela motivação de fazer sempre mais e melhor.

O meu grande agradecimento vai para os meus pais e para a minha família em geral, que sempre me apoiaram e foram os meus maiores pilares, que se encarregaram de tudo para que eu pudesse atingir o meu objetivo.

Ao João, que foi um dos maiores apoios durante esta caminhada, que sempre me encorajou a ser a minha melhor versão de mim e me incentivou a escrever a tese. A pessoa que mais levou com as minhas queixas e lamúrias e mesmo assim, ouvia atentamente e me aconselhava da melhor maneira que sabia.

Às minhas amigas, Maria Francisca, Beatriz C., Margarida, Beatriz G., Joana, Cassandra, Ana Isabel e a todos os meus amigos, um muito obrigada pela “forcinha extra” para esta reta final e que muitas das vezes, foram o colo dos meus desabafos e frustrações. As que me aconselharam com todas as dicas que sabiam e teorias que devia pôr em prática.

E por fim, mas não menos importante, aos meus colegas de turma, que fizeram este percurso mais bonito, mesmo longe, estiveram sempre a um “clique” de distância, ou como quem diz, a uma mensagem no WhatsApp. Hoje e sempre #estamosjuntos.

A todos um Muito Obrigada!

palavras-chave

Recursos Humanos, Empresas e Práticas Sustentáveis, Retenção de Talentos, *Employer Branding*, Gerações.

resumo

A presente dissertação de mestrado enquadra-se no 2.º Ano de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos realizado na Universidade Europeia Online. O principal objetivo deste estudo é a compreensão do impacto das práticas sustentáveis corporativas na retenção de talentos, aliada à componente mediadora do *employer branding* e o papel moderador das gerações. Será que basta apenas ser uma organização preocupada com o ambiente para que as pessoas desejem trabalhar na organização? Ou é necessário estarem aliadas a outras ferramentas?

A temática da retenção de talento aliada à sustentabilidade das empresas tem surgido como uma questão bastante aliciante para as organizações. Uma vez que a retenção de talentos têm sido uma temática cada vez mais desafiante para as organizações, principalmente no que respeita às gerações mais jovens. Adicionalmente, é também cada vez mais uma preocupação por parte das organizações estarem a par das tendências verdes e adotarem práticas amigas do ambiente. Desta forma, as organizações necessitam de recorrer a várias estratégias, nomeadamente ao *employer branding* em prol de “venderem” uma imagem corporativa sustentável e aumentarem a sua taxa de retenção de talentos.

A metodologia adotada consiste numa realização de um estudo quantitativo transversal baseado numa amostra de indivíduos que se encontram atualmente ou anteriormente, no mercado de trabalho. Neste sentido, foram aplicados

questionários a 156 pessoas, cujos dados foram alvo de análise da estatística descritiva. De forma a medir as variáveis em estudo utilizaram-se três instrumentos de avaliação: a escala de intenção de saída elaborada por Bozeman e Perrewé (2001); as escala de práticas sustentáveis de Chow e Chen (2011) e a escala de *employer branding* de Amber e Barrow (1996). Por fim, procedeu-se à análise de resultados através análises descritivas e de frequências, testes de confiabilidade e de correlação, a análise de regressão, a análise de regressão, a mediação moderada e ainda, o teste de diferenças entre grupos.

Desta forma, confirmou-se que o *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída e que as gerações moderam a relação entre o *employer branding* e a intenção de saída.

Com este estudo, pretendeu-se compreender de que forma as práticas sustentáveis corporativas contribuem para a retenção de talentos e como o *employer branding* desempenha um papel mediador. Pretendeu-se ainda evidenciar as diferenças geracionais na percepção das práticas sustentáveis e na retenção de talentos.

Keywords

Human Resources, Companies and Sustainable Practices, Talent Retention, Employer Branding, Generations.

abstract

The present master's dissertation is part of the 2nd year of the master's in human resources management program at the European University Online. The main objective of this study is to deeply understand the impact of corporate sustainable practices on talent retention, allied with the mediating component of employer branding and moderating role of generations. Is it enough for an organization to simply be environmentally conscious for people to desire to work there? Or is it necessary for these practices to be aligned with other tools?

The theme of talent retention combined with corporate sustainability has emerged as a highly appealing issue for organizations. Since talent retention has increasingly become a challenging theme for organizations, especially regarding younger generations. Additionally, it is also increasingly a concern for organizations to keep up with green trends and adopt environmentally friendly practices. Therefore, organizations need to employ various strategies, particularly employer branding, in order to “sell” a sustainable corporate image to boost their talent retention rates.

The adopted methodology consists of conducting a cross-sectional quantitative study based on a sample of individuals currently or previously in the labor market. In this sense, questionnaires were administered to 156 people, whose data were subjected to descriptive statistical analysis. To measure the variables under study, three evaluation instruments were used: the turnover intention scale developed by Bozeman and Perrewé (2001); the sustainable practices scale by Chow and Chen (2011)

and the employer branding scale by Amber and Barrow (1996). Finally, the results were analyzed through descriptive and frequency analyses, reliability and correlation tests, regression analysis, moderated mediation, and group difference tests.

In this way, it was confirmed that employer branding mediates the relationship between sustainable practices and talent retention, and generations moderate the relationship between employer branding and turnover intentions.

This study aimed to understand how corporate sustainable practices can contribute for talent retention and how employer branding plays a mediating role. It also aimed to highlight generational differences in the perception of sustainable practices and talent retention.

Índice

Lista de Abreviaturas.....	5
Introdução	7
1. Revisão da literatura.....	9
1.1. Práticas sustentáveis	9
1.1.2. Sustentabilidade corporativa no contexto mundial	9
1.1.3. Sustentabilidade corporativa no contexto português	11
1.1.4. Empresa sustentáveis.....	12
1.1.5. Práticas sustentáveis e a retenção de talentos	16
1.2. Retenção de talentos.....	17
1.2.1. Talento.....	17
1.2.2. Gestão de talento	19
1.2.3. Retenção de talentos	20
1.2.4. Talento e Práticas sustentáveis	22
1.3. Employer Branding.....	23
1.3.1. Conceito de Employer Branding	23
1.3.2. Desenvolvimento do employer branding	25
1.3.3. Employer Branding na retenção de talentos	27
1.3.4. Employer branding nas práticas sustentáveis.....	27
1.4. Gerações	28
1.4.1. Geração Boomer	29
1.4.2. Geração X.....	29
1.4.3. Geração Y	30
1.4.4. Geração Z	31
1.4.5. Diferenças Geracionais.....	32
2. Metodologia.....	34
2.1. Objetivos do estudo	34
2.2. Instrumentos de escala utilizados.....	34
2.3. Caracterização dos participantes	36
2.4. Apresentação e análise dos resultados.....	39
2.4.1. Confiabilidade.....	39
2.4.2. Correlação das variáveis.....	40
2.4.3. Diferenças dos grupos analisados	49
2.4.4. Teste de hipóteses	52
3. Discussão dos resultados.....	59
4. Conclusões	67
4.1. Limitações do Estudo	68
4.2. Recomendações para Estudos Futuros	69

5. Anexos	71
Anexo 1 – Questionário	71
6. Referências Bibliográficas	91

Índice de tabelas

Tabela 1. Análise de Frequência das Variáveis Categóricas	37
Tabela 2. Análise Descritiva das Variáveis Ordinais	38
Tabela 3. Alfa de Cronbach	40
Tabela 4. Correlação de Spearman	42
Tabela 5. Correlação de Pearson.....	44
Tabela 6. Correlação de Pearson das Dimensões do Employer Branding	46
Tabela 7. Correlação de Pearson das Dimensões das Práticas Sustentáveis.....	48
Tabela 8. Comparação das médias entre gerações	49
Tabela 9. Comparação por método Pairwise das diferenças entre gerações	51
Tabela 10. Análise Regressão Linear Simples.....	53
Tabela 11. Mediação Simples no Modelo 4	55
Tabela 12. Mediação Moderada no Modelo 14	57

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual de Investigação	36
Figura 2. Modelo Conceptual de Investigação	58

Lista de Abreviaturas

APEE	Associação Portuguesa da Ética Empresarial
BCSD	Business Council for Sustainable Development
CO2	Dióxido de Carbono
CMAA	Construction Management Association of America
EGF	Environment Global Facilities
EVP	Employer Value Proposition
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais
ONU	Organização das Nações Unidas
PANUMA	Programa Ambiental das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PME	Pequenas e Médias Empresas
RSA	Responsabilidade Socioambiental
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Introdução

As práticas sustentáveis de uma organização que se encontram presentes no quotidiano de uma empresa devem ser utilizadas em prol da maximização da vantagem competitiva, bem como, do aumento da retenção dos talentos (Duong et al., 2022).

O interesse pela temática da sustentabilidade tem vindo a ganhar visibilidade, cativando a atenção das organizações e meios corporativos. O modelo do Triple Bottom Line apresenta-se como um dos pilares impulsionadores do impulsionamento das práticas sustentáveis no setor empresarial. Conjugando as dimensões sociais, económicas e ambientais (Elkington, 2004). A dimensão social centra-se nas pessoas e no seu bem-estar, quer sejam colaboradores ou estejam inseridos na comunidade em geral. No que concerne à dimensão económica, esta abarca o fator de valor desenvolvido pela organização. Por fim, em termos da dimensão ambiental, esta diz respeito às práticas ecológicas adotadas pela organização (Correia, 2019).

As preocupações relativas à retenção de talentos, desde sempre, foram temáticas atrativas às organizações e estão consideradas no seio das atenções. Segundo Bergamini (1990), a motivação por parte dos colaboradores é crucial para que a empresa possa alcançar uma vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva também é visível a nível da retenção de talentos, visto que este aspecto conduz à maior eficácia e eficiente a nível das operações e processos de uma organização (Warrick, 2017). Aliado a estas temáticas, surge a questão do *employer branding*, que deve ser utilizado em prol de aumentar a imagem da organização, atraindo uma *pool* de candidatos motivados e talentosos (Dell & Aispan, 2001).

A pertinência desta dissertação é proporcionar mais conhecimento relativamente às práticas e fatores que podem ter um impacto positivo ou negativo na componente da retenção de talentos, através da implementação das práticas sustentáveis e do *employer branding*. A crescente preocupação das organizações em adotarem práticas sustentáveis, aliada à necessidade de reterem diferentes gerações no mundo do trabalho foi um dos principais impulsionadores da escolha desta temática, para além de ser um tema que pessoalmente, tem tido um papel de destaque crescente no que respeita a minha curiosidade enquanto profissional. De forma a ser possível, estabeleceram-se ligações entre as variáveis, foi efetuada uma revisão da literatura nos conceitos das práticas sustentáveis, retenção de talentos, *employer branding* e gerações. Posteriormente, foram

recolhidos e analisados dados quantitativos relativos a indivíduos que estão ou estiveram inseridos no mercado de trabalho.

A organização do presente estudo, inclui um primeiro capítulo relativo à revisão de literatura, onde existem quatro subcapítulos relativos à retenção de talentos, às práticas sustentáveis, ao *employer branding* e às gerações. As hipóteses metodológicas encontram-se distribuídas nesse primeiro capítulo. Num segundo capítulo encontra-se a metodologia utilizada, o modelo de investigação implementado e à apresentação e análise de resultados. O terceiro capítulo refere-se à discussão dos resultados encontrados. O quarto capítulo diz respeito à conclusão, incluindo limitações da investigação e recomendações para estudos futuros. O quinto capítulo refere-se aos anexos. Por fim, o sexto capítulo recai sobre as referências bibliográficas.

1. Revisão da literatura

Nos últimos anos, o contexto corporativo tem vindo a presenciar uma evolução significativa relativa às suas abordagens para atrair, reter e desenvolver talentos. Na medida em que, as organizações experienciam um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a importância de estratégias como a retenção de talentos, práticas sustentáveis e *employer branding* tornou-se crucial para o sucesso, competitividade e sustentabilidade das organizações.

Nesta capítulo da revisão de literatura, iremos abordar temáticas relativas aos temas chave da retenção de talentos, *employer branding*, práticas sustentáveis e gerações.

1.1.Práticas sustentáveis

Neste capítulo iremos desmistificar alguns conceitos relacionados com empresas sustentáveis, de forma breve uma vez que na literatura esta temática ainda apresenta informações limitadas. Nestas últimas décadas, a temática da sustentabilidade tem sido cada vez mais explorada pelas organizações. Uma vez que, para além de ser atualmente uma preocupação para as empresas, também é assumida como uma tendência. Porém, as perspetivas ambientais, já foram nos anos 60 alvo de um crescente interesse, as quais tem vindo a aumentar por consequência dos meios de comunicação, em especial as redes sociais e documentários populares (Espinoza *et al.*, 2012).

1.1.2. Sustentabilidade corporativa no contexto mundial

A crescente preocupação e interesse pelo meio ambiente destacou-se pela marcante Primeira Conferência Mundial (CMMA) em 1972. Esta conferência proporcionou levantar questões relativamente à consciência e participação mundial na salvaguarda das questões sustentáveis. Foi também nesta conferência que foi criado o Programa Ambiental das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PANUMA), cujo principal objetivo se caracteriza pelo estabelecimento de protocolos para a conservação do meio ecológico. Para o alcance deste objetivo, foram criadas medidas para informar e capacitar os países e pessoas, em prol da criação de estratégias de otimização da qualidade de vida, sem prejudicar as perspetivas e condições das gerações futuras (Petsonk, 1990).

Após a realização desta conferência, a temática climática tomou contornos mais sérios e levou ao desenvolvimento da Segunda Conferência Mundial do Clima. Através desta conferência, formou-se um comité intergovernamental incumbido da elaboração da “Convenção quadro das Nações Unidas sobre mudanças climáticas” que seria apresentada na Conferência das Nações Unidas em 1992 (Petsonk, 1990). Deste evento, surgiu a necessidade de incorporar as organizações nas questões que envolvessem a sustentabilidade, bem como a Cimeira Terra e o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (Bodansky, 1993).

No marco de 1999, foram divulgados os Princípios do Governo Corporativo, com a finalidade de disponibilizar uma ferramenta para auxiliar as organizações na divulgação da sustentabilidade e na incorporação dos valores de responsabilidade corporativa nas suas estratégias. Neste contexto, emerge o primeiro indicador de desempenho financeiro nas empresas líderes em sustentabilidade mundialmente, o *Dow Jones Sustainability Index World* (Leoneti *et al.*, 2016; Véliz *et al.*, 2018). Após um ano, surge a Declaração do Milénio apresentada pela ONU, onde foram propostos oito objetivos para serem atingidos até o ano de 2015. Estes objetivos pretendem advertir os governos à escala mundial para a demonstrada, degradação das condições humanas e ambientais (Hilton, 2000).

Na virada do século, em 2002, foi realizada a Cimeira sobre o Desenvolvimento Sustentável onde se apostou que as práticas sustentáveis assentavam em três pilares de desenvolvimento, a nível económico, social e ambiental. Devendo os países e governos colmatar as falhas que apresentam a estes níveis, nomeadamente questões como a pobreza, a degradação ambiental e a violação dos direitos humanos. Os vários países, incluindo Portugal com a Estratégia de Lisboa, apresentaram um conjunto de estratégias a implementar ao nível nacional a serem cumpridos até 2015 (Europeia, 2005).

Posteriormente, passado 11 anos situados no ano de 2013, é apresentada a Diretiva da Responsabilidade Ambiental pelo Parlamento Europeu, destacando a prevenção do meio ecológico e o reconhecimento da importância das pequenas e médias empresas (PME) ao nível da economia (BCSD, 2017).

1.1.3. Sustentabilidade corporativa no contexto português

No contexto nacional também à luz dos outros países, Portugal começou a despertar interesse no tema da sustentabilidade, empreendendo esforços na temática do Desenvolvimento Sustentável da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento em 1987. Todavia, as questões da sustentabilidade só começaram a surgir de forma mais presente no ano de 1998, onde a sustentabilidade corporativa iniciava os seus primeiros passos (Baumgartner & Ebner, 2010; Neupane *et al.*, 2013).

No ano de 2000, Portugal introduz a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável tendo em vista o reconhecimento das responsabilidades internacionais e da União Europeia. Bem como, introduz a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), onde conta com a participação de inúmeros empresários que possuem a visão da inclusão e da ética referente ao desenvolvimento sustentável das organizações. A APEE traça objetivos de forma a elaborar e implementar iniciativas que, incentivem as organizações a serem orientadas por princípios éticos, motivando à adoção de práticas de gestão sustentáveis (IAPMEI, 2019).

Após um ano, em 2001, é criado o Business Council for Sustainable Development Portugal (BCSD) com estreitas ligações ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) como forma de fomentar os princípios do desenvolvimento das práticas sustentáveis (BSCD, 2017).

Mais tarde em 2006, existe uma crescente ênfase na responsabilidade social ao nível das organizações com a intenção de promover o desenvolvimento sustentável por intermédio de ações sociais, ambientais, educativas e culturais (Europeia, 2006; Hepper *et al.*, 2017).

Segundo o IAPMEI e a APEE (2023), existem algumas organizações portuguesas que apostam na sustentabilidade. Como é o caso do Grupo Ageas Portugal, da EGF e do Grupo Bel. Estas organizações regem-se por princípios ligados à inovação social, à ideia de uma sociedade mais saudável, à valorização da qualidade de vida aliada à utilização adequada de resíduos, bem como à inclusão de valor social às comunidades.

Segundo a Agenda 21 CNUMA (1996), a sustentabilidade encontra-se aliada a práticas de consumo e ao fabrico sustentável eficiente relativamente à conservação energética e de recursos naturais. Desta forma, os países e os seus governos, auxiliados pelas organizações privadas e públicas devem desempenhar um papel de extrema relevância no que respeita à redução de resíduos. Para que tal ocorra, é necessário implementar políticas de reciclagem e criar produtos saudáveis a níveis ambientais (Ministros, 2002).

Adicionalmente, é percecionado que em prol da sobrevivência corporativa, as organizações devem ter presente os elementos da sustentabilidade, não se restringindo exclusivamente aos fatores económicos (Peer & Stoeglehner, 2013). Por esta razão, a sustentabilidade corporativa deve contribuir positivamente na criação de produtos e serviços, bem como nos procedimentos. Desta forma, devem procurar reduzir os impactos ambientais e sociais negativos adversos (Hepper et al., 2017).

1.1.4. Empresa sustentáveis

Segundo os autores Barbieri e Cajazeira (2009), uma empresa sustentável é caracterizada pela sistemática procura de objetivos interligados com o desenvolvimento sustentável, bem como as suas políticas e práticas. Por sua vez, o desenvolvimento sustentável aliado ao conceito de responsabilidade social corporativo, fazem emergir o conceito de organização sustentável, contribuindo desta forma para a existência das componentes económica, social e ambiental.

Uma empresa que esteja inserida na tipologia de sustentável, está intrinsecamente associada à incorporação de princípios de sustentabilidade e responsabilidade ambiental, social e económica a par com as suas práticas de negócio. O seu principal objetivo prende-se com o equilíbrio entre os seus objetivos económicos e a promoção da saúde ambiental e social (Hart, 2004). A teoria do Triple Bottom Line despoletou a criação do conceito de sustentabilidade organizacional em termos de práticas sustentáveis adotadas (Elkington, 1994). Esta teoria de Elkington (1994) explica a importância de contemplar as dimensões ambiental, social e económica na tomada de decisões sustentáveis numa organização. Uma organização sustentável procura diminuir o impacto negativo nas vertentes económicas, sociais e ambientais, através das suas atividades para a comunidade e políticas internas (Azevedo, 2011).

Segundo Nascimento *et al.* (2008), a responsabilidade social corporativa (RSC) é um dos pilares das práticas sustentáveis presentes nas empresas. A RSC caracteriza-se então, como um aglomerado de iniciativas praticadas por uma determinada organização que valoriza a comunidade em que se inserem, tendo em conta, elementos como o sistema económico, educativo, social, ambiental, de saúde e de atividade. Por esta razão, é referido na literatura por diversos autores que a RSC é encarada como um meio de aceitação da presença da empresa na sociedade, garantindo o seu apoio para o alcance de objetivos (Amaral *et al.*, 2013). Ao longo do tempo, o conceito de RSC segundo a norma ISSO 26000, tem vindo a sofrer algumas evoluções e, de forma a comportar mais questões relacionadas com o ambiente, surgiu o termo de responsabilidade socioambiental (RSA) (Amaral & Marson, 2013).

As preocupações por parte das empresas médias e grandes têm vindo a crescer no que respeita ao tema da responsabilidade social e ambiental. Este aumento pode ser explicado pelo fenómeno da crise financeira global que ocorreu em 2008, onde foi verificado que as empresas que tinham apostado na sustentabilidade tinham mais sucesso comparativamente com as empresas que não demonstraram interesse pela temática (Hrdlicka & Kruglianskas, 2010). Desta forma, podemos afirmar que, existem determinados benefícios como, o aumento da reputação da organização e da satisfação dos colaboradores e *stakeholders*, que as organizações adquirem por serem sustentáveis (Savitz & Weber, 2006). Por esta razão, deve existir um alinhamento entre as estratégias desenhadas pelos profissionais de recursos humanos e os princípios e práticas sustentáveis da organização. Permitindo ir ao encontro das necessidades dos seus clientes, acionistas e colaboradores (WBCSD, 2008). Para além disso, é esperado da organização que estes, invistam em políticas ativas de formação e conscienciosidade dos seus colaboradores para os temas relacionados com a responsabilidade social e ambiental (Bullara, 2003).

A importância do papel do profissional de recursos humanos assume então, uma posição estratégica perante a mudança e aceitação das práticas sustentáveis, promovendo-as em todas as etapas do ciclo de vida do colaborador. Em prol de alcançar esse objetivo, seria imperativo existir um alinhamento entre os sistemas e procedimentos organizacionais com as funções de recursos humanos, abrangendo nomeadamente áreas como, a gestão de talento em particular, a componente de retenção de talentos na organização (Weybrecht, 2010).

A literatura refere que são inúmeras as motivações para que as pessoas sejam cativadas por uma determinada organização, e que muitas dessas convicções não englobam apenas as recompensas monetárias e pacotes de benefícios. Nas camadas mais jovens da sociedade inserida no mercado de trabalho, os benefícios de carácter intangível são mais valorizados. Como é o caso das organizações que possuem práticas sustentáveis ou programas de formação e desenvolvimento, a par com as ferramentas utilizadas no seu quotidiano corporativo que, para esta faixa etária, estão associadas ao aumento de atratividade e imagem corporativa (Turban & Grening, 1997). Para além de ter um impacto no aumento da atratividade e reputação da organização para os colaboradores existentes, também tem influência sobre os potenciais candidatos.

Por esta razão, é imprescindível que as práticas sustentáveis estejam incorporadas na cultura e ADN da empresa e comunicadas ao exterior, mas que também, seja algo visível nas atividades quotidianas praticadas na organização (Jones, 2010). Esta caracteriza-se por ser uma das razões para que as organizações consigam garantir a subsistência de maneira economicamente viável e ambientalmente equilibrada. Bem como, que a sua intervenção seja conduzida pelo equilíbrio ambiental, económico e social (Hepper *et al.*, 2017).

A sustentabilidade é fundamentada em quatro pilares cruciais: a liderança estável, a transparência, a visão e o propósito. Desta forma, as organizações devem promover uma liderança orientada para o crescimento da temática da sustentabilidade e para a sua importância. A liderança deve manter-se em constante atualização ao nível dos processos e práticas amigas do ambiente, promover um ambiente saudável na organização e ser o principal interveniente da mudança. Atualmente, os intervenientes do mercado de trabalho e potenciais colaboradores, valorizam cada vez mais organizações que tenham uma perspetiva e preocupação sustentável, quer ao nível social e comunitário, quer ao nível ambiental. Isto requer que o setor empresarial aposte em práticas produtivas de sustentabilidade (Dias & Marques, 2017).

A par disso, é importante que os colaboradores existentes e futuros tenham incluído no seu quotidiano, uma panóplia de formações que garantam a aprendizagem e desenvolvimento dos mesmos quanto à sustentabilidade e boas práticas do ambiente. Investir em políticas internas voltadas para a redução dos impactos ambientais deve ser algo a ter em mente, visando possibilitar

que a organização desenvolva um significativo valor social de maneira orgânica, ao mesmo tempo em que reduz a incidência sobre os recursos naturais (Dias & Marques, 2017).

Para além disso, é de extrema relevância que os resultados e impactos positivos sejam comunicados tanto aos colaboradores como às partes externas e à comunidade. Através da divulgação de relatórios de sustentabilidade, a reputação e imagem corporativa pode ser impactada de forma positiva (Dias & Marques, 2017).

Para Hepper *et al.* (2017), as organizações devem empregar esforços na temática da sustentabilidade corporativa de forma a incorporarem valor e gerarem lucro, por intermédio da interligação com a responsabilidade social e a estratégia da organização. Conduzindo à diminuição da repercussão do efeito adverso ecológico.

Por outro lado, a sustentabilidade corporativa pode ser entendida como uma combinação de iniciativas, com o propósito de promover o respeito pelo setor ambiental e fomentar o desenvolvimento sustentável da comunidade. Através da incorporação das operações de produção e interesse dos stakeholders (Nascimento *et al.*, 2017).

A sustentabilidade corporativa e o seu desenvolvimento estão assentes em três pilares, o social, o económico e o ambiental (European Commission, 2002).

Em relação ao aspecto social, este deve guiar-se por princípios de diversidade e inclusão, segurança e saúde e satisfação do cliente. É caracterizado por iniciativas que tem impacto na comunidade em que as organizações estão inseridas e agregam valor social para as mesmas (Sagaz *et al.*, 2018). A sustentabilidade social deve assentar na diminuição das desigualdades sociais e na maximização do crescimento laboral permitindo as condições necessárias para que tal ocorra (Dias & Marques, 2017).

No que concerne ao aspecto económico, é referido que este deve assegurar a liquidez financeira de modo sustentável enquanto resulta em lucro para os stakeholders. As práticas sustentáveis conduzem à minimização de despesas e excedentes e à maximização do estabelecimento de parcerias e reputação no setor empresarial (Hepper *et al.*, 2017).

Por fim, a nível ambiental, a organização deve primar-se pela utilização de recursos naturais de forma consciente e preocupada. Uma vez que, as boas práticas desenvolvidas no setor corporativo, permitem alcançar a conservação do meio ecológico e minimizar a pegada ecológica (Kim et al., 2015).

1.1.5. Práticas sustentáveis e a retenção de talentos

As práticas sustentáveis podem ser descritas como o conjunto de metodologias e iniciativas que as organizações implementam na sua atividade, políticas e negócio (Iqbal, 2020). O objetivo principal é criarem uma gama de valor partilhado com os seus clientes, acionistas e colaboradores, promovendo desta forma, a responsabilidade social e ambiental (Netto *et al.*, 2021). Desta forma, a adoção de práticas de recursos humanos verdes ganhou alguma visibilidade em termos de estratégias eficazes para a diminuição de custos, maximização dos recursos, redução da pegada de carbono e aumento da sensibilização ambiental dos colaboradores (Wajdi et al., 2023). A respeito das práticas de gestão sustentável, é necessário envolver toda a equipa que constitui a organização, desde a base até aos cargos de direção. Para que tal ocorra, é imperativo fomentar uma cultura de respeito e transparência (Thai & Mai, 2023).

O foco nas práticas viradas para a sustentabilidade comporta um aumento de vantagem competitiva e oportunidades de inovação, bem como alcance dos objetivos financeiros de determinada organização. Podendo ser compreendidas como uma estratégia de retenção de talentos, dissuadindo a rotatividade nos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais atrativo (Duong *et al.*, 2022).

A perspetiva dos recursos naturais afirma que as organizações que dão prioridade às ações e resultados baseados na sustentabilidade, tem mais probabilidade de aumentarem a sua vantagem competitiva. Mediante a maximização da utilização de recursos e minimização dos resíduos, o setor empresarial pode diminuir drasticamente custos, captar e reter talento. Esta estratégia permite às organizações estabelecer uma imagem corporativa positiva e mais uma vez, alcançar a vantagem competitiva a longo prazo (Ahmadi-Gh & Bello-Pintado, 2022).

Podemos concluir que, a implementação das práticas sustentáveis numa empresa, evidencia o seu comprometimento com a conduta ética e responsável, elementos cruciais na construção de um ambiente de trabalho mais positivo. Por consequência, esse comportamento leva níveis de intenção de saída mais reduzidos (Silva *et al.*, 2022). Conferindo benefícios para a organização e para a comunidade que a rodeia, possibilitando de que maneira as práticas sustentáveis influenciam as percepções e intenções dos colaboradores em abandonar a sua organização (Lu *et al.*, 2023).

Pelo lado contrário, existe o conceito do *greenwashing* que pode ter um impacto negativo na reputação e confiança que os colaboradores possuem em determinada organização. Uma vez que este termo destrói as tentativas autênticas de sustentabilidade corporativa e cria nos colaboradores um sentimento de falsificação, contribuindo para o aumento das taxas de *turnover*. De forma a contornar esta problemática, é necessário que as organizações implementem uma verdadeira cultura focada nos princípios sustentáveis (Westerman *et al.*, 2022).

1.2.Retenção de talentos

No contexto do crescente interesse pela temática da retenção de talento, torna-se evidente o impacto e a importância alcançada por esta área nas últimas décadas. Perante esta realidade, os conceitos associados ao talento têm adquirido um papel bastante presente nas organizações, considerados como instrumentos chave em relação à gestão organizacional (Scullion *et al.*, 2012).

O conceito de talento é bastante amplo e complexo, tendo várias perspectivas associadas ao mesmo, de acordo com diferentes autores. Neste subcapítulo iremos abordar alguns dos conceitos relativos ao talento, à retenção e à gestão do mesmo.

1.2.1. Talento

Segundo McClland (1958), o conceito de talento refere-se a atitude ou habilidade característica e notável de um indivíduo, focando-se no desempenho elevado que transcende as expectativas. O conceito de talento incorpora quatro componentes, sendo eles os antecedentes, as características pessoais, o contexto e ainda, os resultados esperados.

Relativamente aos antecedentes, estes são caracterizados pela herança genética, a organização familiar, os princípios culturais, o contexto socioeconómico e os padrões parentais. Comparativamente às características pessoais, estas podem ser traduzidas em conhecimento e competências, equilíbrio emocional, princípios éticos, motivação e julgamento analítico. No que concerne o contexto, as principais características são relativas às circunstâncias de trabalho, às competências necessárias, aos propósitos e à estabilidade. Por fim, os resultados esperados englobam a performance no contexto laboral, a função atual e a remuneração (McCelland, 1958).

Existem evidências que apontam que o potencial de uma pessoa pode estar interligado com o grau de complexidade das capacidades mentais utilizadas na resolução de problemas. Esta capacidade inerente ao indivíduo é evolutiva e constrói-se ao longo da vida, seguindo padrões expectáveis e não sendo afetada pela experiência educacional ou contexto profissional (Ohtuski *et al.*, 2014). De forma que este crescimento seja possível, é requerido que estes indivíduos possuam as ferramentas necessárias à sua disposição para explorarem as suas ideias e pensamentos (Sousa & Barreto, 2015).

Para outros autores, o talento é considerado um alinhamento entre vários aspetos para além das capacidades inatas, como é o caso do conhecimento, das experiências vivenciadas, do pensamento crítico e das características da personalidade (Freitag & Fischer, 2017). Existe também o lado apostado, que afirma que os talentos são considerados pessoas comuns com capacidades semelhantes às restantes pessoas, mas com a vantagem de serem altamente motivadas, preocupadas em desenvolver-se continuamente (Costa *et al.*, 2018).

As características relacionadas com os indivíduos identificados como talentos, são como referido anteriormente, extensas e variadas. No entanto, em todas as definições, o termo é reconhecido como uma designação que aporta competências vantajosas para o setor empresarial. Nomeadamente, o elevado potencial associado à alta performance que pode ser aplicado ao nível da resolução de problemas, traduzindo-se numa característica que é aperfeiçoada ao longo da vida, não sofrendo influências pelo nível educacional ou meio profissional. Para que uma pessoa desenvolva o seu potencial máximo e no fundo, se desenvolva como talento, as organizações devem fornecer as ferramentas necessárias para que os talentos da sua empresa transformem as suas ideias em ações na prática (Sousa & Barreto, 2015).

Na perspectiva de Silva (2015), o talento pode ser traduzido como a performance elevada e diferenciada no ambiente da organização. Os colaboradores considerados talento, desempenham um papel vital na organização devido à sua panóplia de competências únicas, contribuindo desta forma, para o aumento da competitividade organizacional. Por essa razão, é pertinente que desde o início, o sector empresarial identifique, estimule e valorize o seu talento, em prol de alcançar e manter um maior um crescimento e sucesso.

Num contexto tão competitivo como o qual vivenciamos atualmente, é imprescindível que as organizações depositem todos os esforços ao seu alcance para reter ao máximo os seus talentos. Desta forma, conseguem assegurar que existam perdas de experiência e conhecimentos acumulado no decorrer do tempo, algo que poderia impactar negativamente o desempenho e eficácia da organização.

Em suma, podemos constatar que o talento move mundos e é crucial para o desenvolvimento e aplicação de soluções diversificadas aliadas à criatividade. Por esta razão, as organizações devem tirar partido dos seus talentos e retê-los em prol de alcançarem por um lado, vantagem competitiva e por outro, crescimento interno (Gallardo *et al.*, 2015).

1.2.2. Gestão de talento

A gestão de talento detém um papel de destaque na atualidade, mas já na década de 90, a sua importância era notória. Remetemos para o ano de 1997, onde a consultora McKinsey foi vanguardista da expressão “*war for talent*”, onde se entendia que os colaboradores eram a peça chave para as organizações serem bem sucedidas. Dessa fase em diante, é possível verificar na literatura uma mudança relativamente à percepção da competitividade organizacional.

A definição de gestão de talentos ainda acarta alguma discordância e diversas percepções relativamente ao seu conceito, devido à falta de clareza a respeito das práticas e políticas que incentivam a sua eficácia (Collings, & Mellahi, 2010). Segundo os autores Collings e Mellahi (2010), a gestão de talentos pode ser caracterizada como a constante procura de elementos e funções cruciais para a organização aportar uma vantagem competitiva. A constante volatilidade do contexto tecnológico aliado às necessidades dos mercados laborais, obrigaram as organizações a tornarem-se mais flexíveis, em prol da competitividade. Deste modo, os profissionais

principalmente de recursos humanos, devem estar disponíveis e preparados para se alinharem com as necessidades atuais, adaptando-se ao meio em que se inserem (Dearlove *et al.*, 2002). Um dos objetivos das organizações é reterem os melhores profissionais, considerados talentos, para alcançarem este objetivo é necessário que se adaptem e valorizem as competências e capacidades de cada um dos seus colaboradores. Quando este objetivo é adquirido isto traduz-se em melhores resultados para a organização e consequentemente um melhor *employer branding* (Santos & Pedro, 2018).

De acordo com outros autores da literatura é referido que, o primordial objetivo da gestão de talentos se trata da atração, retenção, desenvolvimento e motivação dos indivíduos considerados talento (Vaiman *et al.*, 2012). Contrariamente a esta afirmação, existem autores que defendem que o principal objetivo da gestão de talentos se prima pelo incentivo ao desempenho organizacional e competitividade empresarial. As opiniões convergem no ponto em que é consensual que a gestão de talentos é um procedimento transformacional que pretende atrair e reter talento de forma que estes, impulsionem o desempenho organizacional (Thunnissen *et al.*, 2013).

Desta forma, surgiu a gestão estratégica de talentos uma metodologia que explora uma panóplia de ações e procedimentos direcionados a identificar consistentemente funções que estão interligadas com o aumento da competitividade organizacional. Para tal ocorrer, é necessário que exista ou que se crie uma *pool* de talentos com os mais elevados níveis de potencial desenvolvimento e performance, bem como, a intervenção do departamento de recursos humanos na alocação dos colaboradores talento às posições chave (Collings & Mellahi, 2009).

Para finalizar, as organizações começam a perceber cada vez mais a importância de um sistema funcional de gestão de talentos, dedicando esforços para captar e reter talentos.

1.2.3. Retenção de talentos

Para além da etapa de atração de talentos, é imperativo que as organizações tenham a capacidade de retenção destes mesmos talentos em prol da obtenção de vantagem competitiva. Os colaboradores considerados talento possuem capacidades que transcendem expectativas, exigem a necessidade de desenvolvimento constante e o reconhecimento por parte das suas chefias.

Todas as organizações possuem um aspecto em comum presente relativamente à retenção de talentos, nenhuma está disposta a enfrentar os custos associados à perda de talentos. A saída desses talentos das suas organizações acarreta prejuízos significativos em todas as frentes do ciclo de vida do colaborador, desde os custos e tempo necessário para o recrutamento, seleção e formação de um novo colaborador até à perda de conhecimentos e competências adquiridas pelos colaboradores que saem. Todo este processo pode levar a que a imagem percebida pelos concorrentes de mercado e possíveis candidatos de uma determinada organização, seja manchada (Yamamoto, 2011).

A retenção de talentos procura colmatar a saída voluntária dos colaboradores, sendo caracterizada por ser um dos pilares para o êxito organizacional a nível do conhecimento. É inquestionável que as pessoas que constituem uma organização são os elementos mais valiosos das mesmas, capazes de desenhar estratégias com base nas experiências e contextos em que se inserem, permitindo às organizações triunfarem perante mudanças súbitas (Malafaia, 2011).

A saída voluntária dos colaboradores pode estar relacionada com vários fatores de carácter interno ou externo, influenciando a continuidade de um colaborador na organização. Os aspetos que mais afetam a permanência dos colaboradores numa empresa estão ligados aos benefícios e à motivação perante as tarefas que executam (Chiavenato, 2009). Sendo de extrema relevância, o incentivo a políticas relacionadas com o aumento da motivação. Por esta razão, as organizações necessitam de desenvolver estratégias de avaliação e retenção que incluam aspetos como a aquisição e a preservação dos seus talentos (Snell et al., 2005).

As estratégias de retenção dos talentos não se focam apenas em benefícios monetários, mas abarcam questões como a flexibilidade de horários e local de trabalho, a qualidade de vida e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Chiavenato, 2009). Adicionalmente, também se focam em implementar condições de estabilidade e segurança; aplicar metodologias de recrutamento criativas e cativantes; criar um plano de benefícios atrativo envolvendo aspetos monetários e não monetários; adotar uma política de conduta baseada no respeito, reconhecimento e ética e permitir mais autonomia aos colaboradores em termos de tarefas e de decisões (MacDuffie & Pfeffer, 1994).

Para além das estratégias que as organizações necessitam seguir com o objetivo de reter talentos, também existem práticas que as mesmas devem evitar. Sendo o caso das políticas de remuneração e benefícios desadequadas ou até mesmo desatualizadas, a ausência de progressão na carreira e de “rumo” profissional e a inexistência de transparência e clareza relativamente à comunicação e tomada de decisões por parte das lideranças (Faustino, 2019). Desta forma, ausência de reconhecimento, a diminuição do desempenho do colaborador e a falta de desafios proporcionados são sinais de alerta para as organizações se preocuparem e analisarem a situação. Estes riscos podem conduzir ao abandono das organizações em que se inserem (Silva *et al.*, 2015)

Neste sentido, a retenção de talentos exige às organizações características específicas para o seu alcance para além das políticas de formação e desenvolvimento. Estas características podem englobar aspetos como políticas de remuneração e pacote de benefícios, uma boa reputação e imagem corporativa, entre outros. Os aspetos referidos e outros tantos, contribuem para uma situação de vitória dupla tanto para a organização como para o colaborador (James & Mathew, 2012).

O principal objetivo da retenção de talentos passa por manter os colaboradores de uma determinada organização. Por esta razão, a reputação corporativa, as políticas de recursos humanos, a liderança e o reconhecimento profissional possuem um papel crucial na obtenção de sucesso da permanência dos talentos. Estes aspetos estão indissociavelmente ligados à justiça e meritocracia (Armstrong, 2006).

Em suma, o êxito do setor empresarial está interligado com o seu capital humano, especialmente num contexto em que a vantagem competitiva é adquirida pela captação, retenção e desenvolvimento de talentos, concedendo a maximização do desempenho organizacional. Desta forma, a equipa de recursos humanos de uma organização deve empreender esforços no sentido de manter os talentos atuais e de alcançar novos talentos para que possa atingir o seu máximo desempenho (Zonatto *et al.*, 2018).

1.2.4. Talento e Práticas sustentáveis

Existem múltiplas estratégias que as organizações podem adotar em prol de assegurarem uma vantagem competitiva relativamente a outras empresas. Segundo Tidd *et al.* (2005), a vantagem

competitiva de uma organização pode ser adquirida através da inovação, em termos de políticas, produtos e pessoas. É esta inovação que impulsiona a posição de destaque de uma organização em comparação com outras. Neste sentido, a aposta da sustentabilidade tanto nos processos como nas políticas tem vindo a crescer na popularidade do sector empresarial. Podendo ser, um caminho para a retenção de talentos.

Existem algumas práticas que aliadas aos conceitos de sustentabilidade, potenciam a retenção de talentos. Entre elas, é possível destacarmos a sustentabilidade visível nos espaços de trabalho, uma componente que representa uma condicionante crucial. A representação da empresa através de uma marca que se distingue pela sua equidade, integridade e imparcialidade e por fim, a comunicação das práticas sustentáveis, acrescentando valor agregado à empresa, contribuindo assim para a retenção de talento (Bustamante et al., 2013). Segundo Gatewood et al (1993), a percepção dos candidatos perante uma organização é influenciada diretamente pela imagem corporativa que esta representa e comunica. A sustentabilidade funciona como um fator relevante na retenção de talento, principalmente de talento jovem e por consequência diminuem a intenção de saída dos mesmos (Matten & Moon, 2008).

Hipótese 1: As práticas sustentáveis de uma organização impactam negativamente a intenção de saída.

1.3. *Employer Branding*

Nesta seção iremos abordar o papel do *employer branding* bem como, as origens do seu conceito, estabelecer a ligação entre o *employer branding* com a retenção de talentos e com as práticas sustentáveis.

1.3.1. Conceito de *Employer Branding*

O *employer branding* teve a sua primeira estreia como um conceito associado aos princípios de marketing aplicada à gestão de recursos humanos, que engloba o total conjunto de benefícios que o trabalho proporciona e encontra-se interligado à organização em que estão inseridos (Amber & Barrow, 1996). Mais tarde, os líderes do mercado de trabalho exploraram a sua importância e a vantagem que este poderia aportar à sua organização. Apostando em diversas áreas da gestão dos

recursos humanos, como é o caso da gestão de talentos e do recrutamento dos colaboradores (Hashim & Nor, 2018).

O *employer branding* é um processo que pressupõe a conceção e desenvolvimento de uma imagem de marca, sendo esta conhecida e partilhada por todos os membros da organização. A imagem de marca deve espelhar aquilo que são os valores, missão e propósito da organização, bem como aquilo que a empresa reconhece como público que pretende atrair e reter, aliado à utilização das boas práticas de recursos humanos (Baid & Rao, 2006).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o conceito do *employer branding* passa pela ideia de reunião de esforço de uma organização em prol da promoção interna e externa, da sua reputação, tornando-a uma entidade empregadora atrativa.

Na conjuntura empresarial presente, o *employer branding* revela-se como uma vantagem devido ao setor empresarial estar cada vez mais competitivo. Uma vez que, através das suas estratégias, é possível fazer uma distinção de uma empresa para a outra. O objetivo primordial reside em evidenciar o que a organização possui em termos de oportunidades de carreira, formação e desenvolvimento, benefícios e cultura. Por conseguinte, existe um aumento da competição de recrutamento e retenção de talentos dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

Na literatura, existe um processo a ser seguido de forma que, uma organização consiga implementar com sucesso, um *employer branding* forte, embora existam diversas perspetivas.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004) num primeiro momento, este deve ser apresentado de fora para dentro, ou seja, comunicado para o público externo e só depois, para os colaboradores internos da organização, fundindo-se com a cultura e valores da empresa. Embora esta estratégia seja comunicada primeiramente ao meio externo, a organização deve assegurar que a mensagem que passa para o exterior se encontra alinhada com estratégia presente na organização. Para estes autores, é necessário que a organização selecione a sua proposta de valor que irá estar alinhada com a sua marca. Esta proposta de valor é inspirada pela cultura e princípios da organização, tipo de liderança exercida, produtos e serviços oferecidos e comportamentos dos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004).

A segunda etapa caracteriza-se pela comunicação aos meios externos da sua proposta de valor. Nesta fase, pretende-se alcançar o público-alvo em termos de potenciais futuros colaboradores, *stakeholders* e comunidades em geral (Backhaus & Tikoo, 2004).

Por fim, a terceira e última etapa caracteriza-se pela comunicação para dentro ou interna, ou seja, incorporar na cultura da organização a proposta de valor pretendida (Backhaus & Tikoo, 2004; Frook, 2001).

Conforme mencionado por Dell e Aispan (2001), o *employer branding* é responsável por condicionar a percepção da organização com base na sua oferta de valores, procedimentos, políticas e comportamentos visando a retenção, tanto dos potenciais colaboradores como dos atuais. A organização deve corresponder à promessa da proposta de valor divulgada aos potenciais membros e também, cumprir a mesma, tentando implementar a experiência da proposta de valor proposta (Moroko & Uncles, 2008).

1.3.2. Desenvolvimento do *employer branding*

O *employer branding* teve origem mais acentuada na componente externa de setor empresarial, mais centrado na atração de potenciais colaboradores. Todavia, a componente interna também está bastante presente, visto que, os colaboradores que se encontram na organização tem o potencial de impactar os seus futuros colegas (Barrow & Mosley, 2005). Por esta razão, as organizações devem sempre procurar “olhar para dentro de si” e para os colaboradores que constituem a organização, pois estes são de facto, os embaixadores da sua marca. Tendo influência os seus comportamentos e atitudes na credibilidade e reputação da imagem que a organização transmite (Berthon *et al.*, 2005).

Do termo do *employer branding*, surge um ramo a este associado, o conceito de *employer attractiveness*, por outras palavras, a atratividade que a organização apresenta. Esta atratividade corporativa é caracterizada como a perspetiva que os indivíduos possuem em detrimento da organização (Berthon *et al.*, 2005). Através da atratividade, a organização dispõe de maiores probabilidades de alcançar os colaboradores pretendidos, demonstrando aos consumidores e clientes o posicionamento da organização. Traduzindo-se em vantagem competitiva, uma vez que, permite a atração e seleção do público-alvo (Berthon *et al.*, 2005). A *employer attractiveness*

assenta na proposta de valor que a organização pode oferecer aos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004), de maneira que, quanto mais alinhados se encontram os benefícios percebidos, maior o nível de atratividade da organização (Chhabra & Sharma, 2014). As principais características desta estratégia de atratividade passam pela aposta na formação e desenvolvimento dos colaboradores, fornecer aos colaboradores o reconhecimento pelo seu desempenho, tópicos relacionados com a gestão de carreira e a sua progressão, tarefas diversificadas e desafiantes, bem como, uma abordagem voltada para o futuro da organização através do dinamismo e inovação (Terjesen *et al.*, 2007).

Mas como é que uma organização pode implementar a estratégia de *employer branding* nas suas práticas? De forma a desenvolver uma marca empregadora forte é necessário, entender a organização como um todo e também nas suas partes; desenhar a sua “imagem de marca” e que esta seja espelhada no quotidiano; desenvolver métricas que acompanhem a evolução do alcance e impacto desta estratégia; alinhar a estratégia da empresa à estratégia de *employer branding* que a empresa pretende transmitir e ainda, implementar e medir os resultados e impactos (Berthon *et al.*, 2005).

Analisaremos também, um conceito ligado ao *employer branding*, o conceito de *Employer Value Proposition* (EVP), um termo que é parte constituinte do *employer branding*. O EVP é constituído por três componentes: a funcional, a experiencial e a simbólica. A dimensão funcional encontra-se interligada a termos contratuais, tais como, a remuneração e os benefícios. A componente experiencial diz respeito à gestão de carreira e oportunidades de crescimento e mobilidade, ao bem-estar e condições do espaço de trabalho, que podem ser flexíveis em termos de local e horário. A nível da dimensão simbólica esta refere-se a aspetos abstratos, como o sentimento de pertença, o propósito de vida e os benefícios intangíveis que uma organização proporciona (Heger, 2007; Wallace *et al.*, 2014).

Segundo Ambler e Barrow (1996), o EVP engloba o pacote de benefícios em termos funcionais, financeiros e psicológicos que são obtidos através da entidade empregadora. Os indivíduos atribuem menor ou maior importância a estas componentes consoante a sua perspetiva pessoal. Desta forma, podemos afirmar que não existe uma receita única para agradar a todos os colaboradores e por consequência, atrair e reter todos os tipos de indivíduos, uma vez que cada um

tem os seus interesses. Embora, os interesses de cada indivíduo possam ser influenciados por características geográficas, de idade, de género, de formação educativa e experiências profissionais (Wallace et al., 2014).

1.3.3. *Employer Branding* na retenção de talentos

Atualmente, a temática do *employer branding* encontra-se muitas vezes interligada às tarefas desempenhadas pelo gestor de recursos humanos, devido ao seu impacto na retenção de talentos e pela mudança constante dos colaboradores entre organizações (Tanwar & Prasad, 2016).

Uma empresa que apresente uma marca forte, para além de alcançar mais pessoas com menos custos, auxiliar no fortalecimento das relações entre os colaboradores, também permite que a taxa de retenção de talentos seja mais elevada (Berthon *et al.*, 2005).

A reputação que uma organização possui, consiste na avaliação social atribuída pelos colaboradores à entidade da organização. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), as perceções dos candidatos relativamente ao prestígio organizacional, proporcionam benefícios simbólicos significativos. Desta forma, quanto mais elevada for a reputação de uma organização, maior será a intenção dos indivíduos de pertencerem na mesma (Edwards, 2010).

Para Suikkanen (2010), o *employer branding* pode ser utilizado em função da maximização da retenção de talentos, visto que, promove o conceito de um local atrativo para se trabalhar e tem um impacto global em toda a experiência do ciclo de vida do colaborador.

Segundo Tanwar e Prasad (2016), o *employer branding* é uma estratégia desenhada para aumentar a taxa de retenção de talentos de uma determinada organização. Existem inúmeras discussões relativamente a esta interligação de temáticas na literatura académica e profissional, visto que, existem evidências que demonstram que o *employer branding* pode estar interligado positivamente com a retenção de talentos.

1.3.4. *Employer branding* nas práticas sustentáveis

As práticas sustentáveis podem envolver ações que as organizações possuem de forma a terem um impacto positivo na comunidade e sociedade. Essas práticas influenciam a perspetiva com que a

comunidade vê e age perante determinada organização, contribuindo para o aumento de imagem corporativa e atratividade da empresa pelo meio externo (McWilliams & Siegel, 2001).

Tendencialmente, os candidatos e colaboradores têm uma maior afetividade com uma organização, quando esta se encontra ativamente ligada a atividades e iniciativas de sustentabilidade, procurando empresas que tenham uma preocupação ambiental presente (Albinger & Freeman, 1996). Segundo Tanwar e Prasad (2016), um *employer branding* forte está associado às práticas sustentáveis presentes de uma organização, que possuem um alto impacto positivo na atração e retenção de talentos.

No âmbito do *employer branding*, a sustentabilidade diz respeito às capacidades da marca empregadora obter um papel de destaque positivo e maximizar os resultados dos colaboradores. As organizações tornam-se mais atrativas quando são consideradas socialmente responsáveis, como é exemplo disso, a relação que possuem para com a comunidade em que se inserem (Edwards, 2010).

Para Barrow e Mosley (2005), os indivíduos percebem as práticas sustentáveis de uma organização como um fator de decisão no que respeita à permanência numa determinada organização. Afirmando desta forma que, uma organização que tem como preocupações os aspetos sociais, económicos e ambientais é mais atrativa e apelativa para estes.

Hipótese 2: O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída.

1.4. Gerações

As perspetivas das diferentes gerações têm evoluído e transformando-se ao longo do tempo influenciadas pelas novas realidades socioeconómicas e tecnológicas no mercado de trabalho, derivando em novos paradigmas de pensamento e objetivos profissionais e pessoais. Neste subcapítulo, iremos abordar as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho: a geração *Boomer*, a geração X, a geração Y ou *Millennials*, e a geração Z.

1.4.1. Geração *Boomer*

Segundo Page (2020), a geração *Baby Boomers*, nascida entre os anos 1946 até 1964, é caracterizada por ser a geração mais velha presente no mercado de trabalho e a sua maior preocupação é manter a estabilidade a nível pessoal e profissional. Esta geração é movida por recompensas de carácter extrínseco como é o caso de mobilidade interna e recompensas monetárias (Collins, 1998 citado por Gardner, 2008). Para eles, é muito importante que sejam reconhecidos pelo seu trabalho e desempenho e detém um vínculo bastante próximo com a organização (Venter, 2017).

Os *boomers* têm sido caracterizados por serem indivíduos que valorizam o esforço e espírito de sacrifício como a forma correta de se alcançar o sucesso (Tolbize, 2008). Porém, tem visto diminuir o seu papel de destaque dentro das organizações, uma vez que estes estão a ser ocupados pelas gerações mais jovens com acesso e facilidade com as tecnologias (Glass, 2007).

1.4.2. Geração X

A geração X é abrangida por pessoas que nasceram entre 1965 e 1979 e é identificada como uma geração que valoriza as possibilidades de mobilidade profissional, o pacote de benefícios, um ambiente de trabalho que crie a oportunidade de explorarem a sua criatividade e que haja harmonia entre os colegas de trabalho (Reis & Braga, 2016). Os indivíduos desta geração pretendem que exista um determinado equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal (Gursoy *et al.*, 2008). Podem também ser identificados como pessoas auto orientadas, prudentes e independentes, demonstrando uma grande importância no papel da participação e respeito por parte dos seus superiores (Berkup, 2014; Waltz et al., 2020; Werth & Werth, 2011).

Esta geração dedica-se ao trabalho de forma a sustentar o seu modo de vida, todavia, optam por escolher uma abordagem mais eficiente em vez de trabalhar por períodos longos (Berkup, 2014). São também, consideradas como uma geração que presenciou bastante uma época de transição entre a geração *Boomer* e a geração *Millennial* (Berkup, 2014). Dão importância a organizações que permitem oportunidades de crescimento profissional e a existência de desafios (Cavanaugh & Noe, 1999).

1.4.3. Geração Y

Já para a geração *Millennials*, que nasceu entre 1989 e 1994, o paradigma perante a vida profissional é bastante distinto. Para os *Millennials*, o conceito de emprego foi-se alterando ao longo dos tempos e não consideram que existe “um trabalho para a vida”. Sendo o seu primordial objetivo, as oportunidades associadas às transformações sociais e ao estatuto social (Page, 2020).

Segundo um estudo da Deloitte, a geração dos *Millennials* tem como prioridades na escolha de uma organização as oportunidades de crescimento profissional proporcionadas, as políticas de flexibilidade em termos de local e horário de trabalho, bem como o sentimento de pertença e propósito (Deloitte, Millennial Survey 2016). O relatório menciona que cerca de 40% dos *Millennials* tem intenções de saída da sua organização atual num espaço de dois anos e cerca de 60% em quatro anos. Estas percentagens podem ser explicadas através da associação com a ausência de oportunidades para o desenvolvimento de competências de liderança, bem como, abrangem questões mais amplas como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a flexibilidade profissional e as discrepâncias entre os valores e cultura organizacionais. As principais razões para este fenómeno ocorrer, prende-se com os valores dos *Millennials* que são cada vez mais, centrados nas preocupações e necessidades das pessoas, nos produtos e na mensagem que transmitem as organizações. Para além disso, esta geração afirma que reconhece a importância de empresas que ofereçam um plano de remunerações atrativo, porém não é o fator onde devem manter o seu principal foco. Perante isto, as organizações necessitam de se adaptar às novas realidades em prol de se inovarem e desenvolverem um conjunto de práticas para atrair e reter esta geração. O seu principal foco deve estar situado nas prioridades e necessidades dos seus colaboradores, de forma que estes possam evoluir, crescer e desenvolver ferramentas para as suas funções. É aconselhado também que tenham presente o crescimento da satisfação e da motivação dos seus colaboradores aliado à criação de produtos e estratégias que tenham um impacto positivo na sociedade.

É referido ainda no estudo da Deloitte (2016) que, as organizações mais bem sucedidas em termos de retenção de talento ao nível da geração *Millennial*, são aquelas que dão primazia ao desenvolvimento de competências chave, que impulsionam a existência de um modelo de trabalho flexível e que priorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como é o caso da flexibilidade em termos de ambientes de trabalho diversificados e horários sem restrições, a

chamada isenção de horários, de forma à maximização da produtividade. A mudança e alteração de organização num curto espaço de tempo não é uma preocupação para esta geração, visto que estão em constante procura pelas condições que resultem para si. As suas preocupações passam também pela procura incessante de altos níveis de curiosidade crescente, relativa ao raciocínio por detrás das tomadas de decisão e ao encontro das soluções para os problemas existentes. Por essa razão, necessitam de *feedback* regular e frequente associado ao seu desempenho de forma que consigam ser a sua melhor versão. É indiscutível a importância da existência da retenção destas gerações, visto que aportam qualidades de talento que são procuradas e exigidas a um profissional.

1.4.4. Geração Z

Adicionalmente, para a geração Z, nascidos entre 1995 e 2010, a sua visão relativamente ao mercado de trabalho deve englobar um propósito, gostarem verdadeiramente das funções que desempenham, a experimentação de coisas inovadoras e diferentes bem como o crescimento e evolução profissional (Page, 2020).

De acordo com Page (2020), os jovens da geração *Millenials* e da geração Z são caracterizados pela sua curiosidade, criatividade e iniciativa. Desta forma, a mensagem que as organizações necessitam para captar a atenção destas gerações é serem completamente genuínos e transparentes, visto que são dois princípios muito valorizados por estas gerações. É necessário que estas, compreendam o cerne da motivação destas gerações para poderem ao máximo atrair e reter nas suas organizações (Bortoli, 2009).

Na perspetiva de Troni (2015), a organização tem a necessidade de adaptação relativamente aos seus procedimentos e práticas de recrutamento e seleção para a geração Z, uma vez que são filhos da tecnologia e cresceram num mundo em constante transformação. As características que podemos destacar nestes jovens, como sendo as mais evidentes são nomeadamente, a procura de empregos estimulantes e inovadores que estejam em constante mudança ou que não sejam repetitivos. O valor do propósito e da experiência de vida também tem um papel determinante na escolha da organização, podendo ser em muitos dos casos o fator crucial para o abandono ou permanência numa determinada organização.

1.4.5. Diferenças Geracionais

Segundo os autores Backhaus e Tikoo (2004), as gerações detêm diferentes perspectivas relativamente ao *employer branding*, defendendo e valorizando diferentes aspetos do *employer branding* de uma organização, sendo crucial para as organizações compreenderem o que cada uma delas atribui mais importância em prol de reterem o máximo talento possível.

Para a geração X, que foi marcada por declínios económicos, elevadas taxas de desemprego e uma constante incerteza tanto económica como social, os indivíduos desta geração tendem a ter mais aversão à inovação e à incerteza (Lyons *et al.*, 2007). São caracterizados como pessoas que mantêm a sua lealdade à profissão, porém o mesmo não se transpõe para as organizações a que pertencem, levando a uma diminuição da retenção destes colaboradores, que apenas se mantêm nas organizações onde estão por mera obrigação (Valickas & Jakštaite, 2017). Valorizando organizações que tenham oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e uma garantia em termos de empregabilidade (Cavanaugh & Noe, 1999). Segundo Wright *et al.* (2013), a geração X geralmente apresenta alguma preocupação social e económica relativamente às práticas sustentáveis, mas não são caracterizadas por participarem em iniciativas sustentáveis.

Os indivíduos da geração Y caracterizam-se por possuírem preocupação maior relativamente às pessoas da geração X, com as temáticas da sustentabilidade presentes numa organização. Esta preocupação conduz a que optem por organizações que tenham os objetivos alinhados com as práticas sustentáveis, porém não é um fator eliminatório na escolha de permanência em uma determinada organização, pois a sua permanência numa organização é determinada por outros fatores, nomeadamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Deloitte, Millennial Survey 2016).

No que respeita à temática das práticas sustentáveis, é possível observar que a geração Z valoriza ambientes corporativos que deem primazia à consciência ambiental, bem como às consciências sociais e culturais. Para elas, uma organização que se preocupa com o ambiente e possibilita a existência de um futuro diferente é uma organização na qual simbolizam como atrativa. Bem como, incorpora políticas que visem a redução das questões climáticas, a redução de CO₂ e a limpeza e manutenção do ambiente (Harris, 2020; Schroth, 2019).

Perante isto, as organizações necessitam de encontrar estratégias que valorizem e reconheçam estes colaboradores, para que estes continuem altamente motivados no quotidiano e

optem por permanecer numa determinada organização. A estratégia mais eficaz para reter talentos emerge no desenvolvimento das capacidades de um indivíduo aliada ao sentimento de evolução e reconhecimento das suas capacidades, caso isto não ocorra, existe uma grande possibilidade de a organização o perder para a concorrência (Troni, 2015). Adicionalmente, existem gerações que têm bastante presente a importância de uma organização sustentável e a imagem que esta transmite para o exterior, considerando que estes podem ser fatores decisivos na escolha da sua entidade corporativa, como é o caso da geração Z (Harris, 2020; Schroth, 2019).

Hipótese 3: O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída sendo a relação entre o *employer branding* e a intenção de saída moderada pela geração.

2. Metodologia

A metodologia utilizada no presente relatório de dissertação é de natureza quantitativa e transversal. O método quantitativo caracteriza-se por ser uma abordagem que investiga fenómenos relacionados com metodologias teóricas e/ou hipóteses existentes. Desta forma, através do método quantitativo é possível, testar as relações entre as variáveis existentes e os seus impactos. É ainda possível, ampliar os resultados obtidos para uma população mais generalizada (Coutinho, 2011). O estudo transversal é um estudo caracterizado pela recolha de dados num único momento temporal, por oposição ao estudo longitudinal que analisa dados em múltiplos contextos temporais (Coutinho, 2011).

2.1. Objetivos do estudo

Neste relatório, a metodologia selecionada para o tipo de estudo foi a de estudo descritivo, utilizando o método quantitativo e a amostra foi obtida através do método *snowball*. O público-alvo que compôs a amostra recaiu sobre os indivíduos que se encontram no mercado de trabalho.

O presente estudo contabilizou 156 participantes que contribuíram para o estudo de forma voluntária e consciente disponibilizado em google forms online. Os participantes deste estudo foram obtidos a partir da população que se encontra inserida no mercado de trabalho.

As variáveis estudadas foram as práticas sustentáveis como variável independente, a intenção de saída como variável dependente, o *employer branding* como variável mediadora e as gerações como variável moderadora. Sendo que o modelo de investigação que conduz toda a pesquisa presente nesta dissertação se encontra demonstrado na Figura 1.

2.2. Instrumentos de escala utilizados

No que concerne ao estudo e instrumento das práticas sustentáveis foi utilizada a escala construída por Chow e Chen (2011) adaptada para a língua portuguesa com o método de tradução e retroversão com recurso a um segundo investigador. A escala é composta por três dimensões, a dimensão social, a dimensão económica e a dimensão ambiental, sendo as mesmas, utilizadas durante a condução deste estudo. A composição desta escala caracteriza-se por 22 itens

classificadas numa escala de *Likert* de sete pontos, onde o número 1 representa “Discordo fortemente” e o número 7 representa “Concordo fortemente”.

Alguns exemplos presentes nesta escala são “A minha organização comunicou os seus impactos e riscos ambientais ao público em geral”; “A minha organização trabalhou com entidades governamentais para proteger os interesses da empresa” e “A minha organização reduziu o consumo de energia” relativas às dimensões sociais, económicas e ambientais respetivamente.

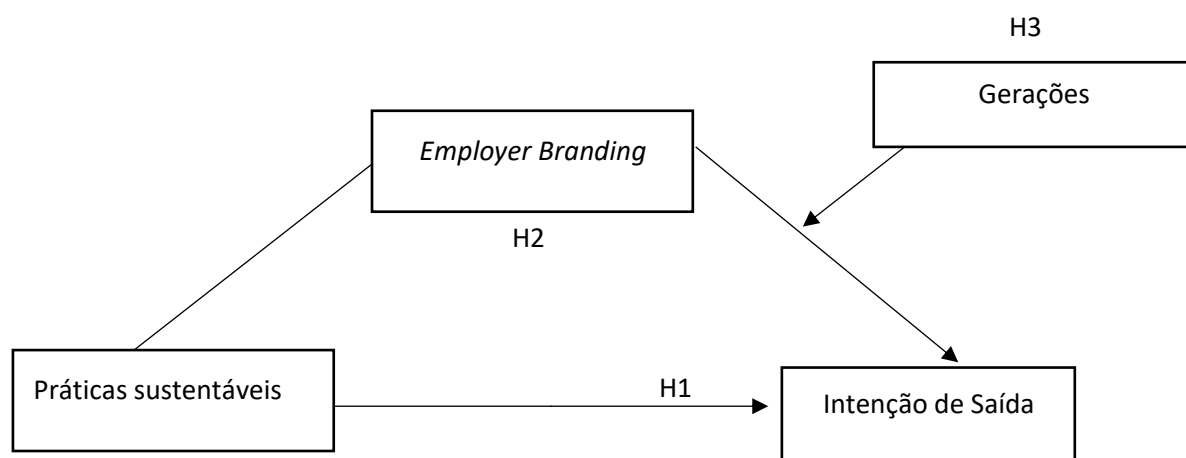
No que diz respeito à análise da componente de intenção de saída foi utilizada a escala de Bozeman e Perrewé (2001) traduzida para a língua portuguesa com o método de tradução e retroversão com recurso a um segundo investigador. A escala comporta duas dimensões, uma relacionada com o compromisso organizacional e outra relativa às intenções de *turnover*. Neste estudo apenas foram utilizados os itens relativos à segunda dimensão, as intenções de *turnover*, uma vez que os itens de compromisso organizacional não foram contemplados nos objetivos do estudo. Os cinco itens relativos à dimensão de *turnover* são classificados numa escala de *Likert* em que o 1 representa “Discordo fortemente” e o 5 representa “Concordo fortemente”. Um exemplo utilizado na escala foi “É improvável que procure ativamente outra organização para trabalhar no próximo ano”. A escala mencionada foi utilizada de forma a medir a variável da retenção de talentos, ainda que numa perspetiva invertida. Consideramos que esta escala se encontra adequada para medir a retenção de talentos, uma das temáticas do presente estudo.

Por fim, quanto à escala de *employer branding*, foi utilizada a escala dos autores Tanwar e Prasad (2016), também traduzida para língua portuguesa com o método de tradução e retroversão com recurso a um segundo investigador. A escala comporta cinco dimensões, o ambiente corporativo saudável, a formação e desenvolvimento, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a ética e responsabilidade social corporativa e ainda, a compensação e benefícios. A escala é composta por 23 itens classificados numa escala de *Likert* de cinco pontos, onde o 1 representa “Discordo fortemente” e o 5 representa “Concordo fortemente”. Os exemplos referidos na escala são nomeadamente, “A minha organização oferece autonomia aos seus funcionários para tomar decisões”; “A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projetos externos”; “A minha organização oferece horários de trabalho flexíveis”; “É esperado que os funcionários sigam todas as regras e regulamentos” e “Em geral, o salários oferecido pela minha organização é

elevado”. Os exemplos fornecidos dizem respeito às dimensões do ambiente corporativo saudável, da formação e desenvolvimento, do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, da ética e responsabilidade social corporativa e da compensação e benefícios respetivamente.

Figura 1

Modelo Conceptual de Investigação



2.3. Caracterização dos participantes

Ao longo desta pesquisa efetuada por questionário *online*, foi possível alcançar 156 participantes que contribuíram de forma voluntária e após consentimento informado. Porém, na análise dos resultados obtidos apenas foram consideradas 146 respostas, visto que, uma resposta que era parte integrante do total não foi respondida na totalidade e as restantes 9 eram da geração *boomer* que optámos por não colocar devido à diferença amostral ser muito elevada.

Os participantes inserem-se na população com 18 anos ou idade superior que se encontra inserida no mercado de trabalho. Destes 146 participantes, 108 eram do sexo feminino e 37 eram do sexo masculino, apenas 1 escolheu a opção “prefiro não dizer”.

Os dados mencionados poderão ser consultados na tabela 1.

Tabela 1

Análise de Frequência das Variáveis Categóricas

	N	%
Geração X	38	26.0%
Geração Y	28	19.2%
Geração Z	80	54.8%
Feminino	108	74.0%
Masculino	37	25.3%
Prefiro não dizer	1	0.7%
Privado	98	67.1%
Público	41	28.1%
Ambos	7	4.8%
Presencial	99	67.8%
Híbrido	44	30.1%
Remoto	3	2.1%

Em termos de gerações, existem 38 participantes que pertencem à geração X, 28 que integram a geração Y e por fim, 80 pessoas que pertencem à geração Z. A média de datas de nascimento situa-se no ano 1990, sendo que o ano de nascimento mínimo é 1965 e o máximo é 2004.

No que diz respeito, ao setor em que os participantes se encontram a trabalhar, podemos concluir que 67.1% das pessoas se encontram a trabalhar no setor público, 28.1% no setor privado e existe ainda uma percentagem de 4.8% que trabalha em ambos.

Relativamente ao regime de trabalho em que os participantes possuem, podemos destacar a percentagem de 67.8% para o presencial, 30.1% para o trabalho híbrido e 2.1% para pessoas que trabalham de forma remota.

Por fim, no que respeita às áreas em que os participantes desempenham as suas funções, constatámos que existem áreas bastante diversificadas, desde áreas ligadas à administração, à educação, aos recursos humanos, à engenharia, à área jurídica, ao negócio, à área financeira, à área de IT, à área da saúde e em outras áreas funcionais diversas.

Tabela 2

Análise Descritivas das Variáveis Ordinais

	N	Mínimo	Máximo	Média
Intenção de Saída Total	146	1.00	5.00	2.8918
Employer Branding Total	146	1.22	5.00	3.2448
Práticas Sustentáveis Total	146	1.00	6.95	4.2201
N válido (de lista)	146			

Na tabela 2 apresentada acima, podemos concluir as seguintes observações:

Relativamente à variável de intenção de saída, podemos aferir que esta apresenta uma média de 2.89 ($M = 2.8918$), com respostas variáveis pontuadas entre 1 a 5. Estes resultados sugerem que, em média, os participantes indicaram uma intenção de saída ligeiramente abaixo da média da escala que se apresenta de 1 a 5, o que pode significar uma tendência de retenção de talentos. No que respeita à variável de *employer branding* esta apresenta uma média de 3.24 ($M = 3.2448$) com valores que oscilam entre o mínimo de 1.22 e o máximo de 5. Estas observações revelam que os participantes percecionam a marca empregadora da entidade onde estão inseridos, moderadamente positiva, situando-se acima do ponto médio da escala utilizada (de 1 a 5), indicando a perceção relativamente benéfica das práticas de *employer branding* utilizadas na sua organização. Por fim, relativamente à variável das práticas sustentáveis esta variável demonstra uma média de 4.22 ($M = 4.2201$) com dados que variam entre 1 e 6.95, uma vez que esta escala situa a sua pontuação entre 1 a 7. Desta forma, os participantes demonstraram ter uma perceção positiva moderada acerca das práticas sustentáveis implementadas nas suas organizações.

2.4. Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção é efetuada uma apresentação e análise de correlações apoiada em análises como o coeficiente de *Pearson* e de *Spearman*, a confiabilidade das escalas através do alfa de *Cronbach*, e foi ainda, realizada a análise de diferenças entre gerações e, por fim, os respectivos testes de hipóteses.

2.4.1. Confiabilidade

Para que fosse possível medir a consistência interna das escalas, foi calculado o Alfa de *Cronbach*, valor que deve constar igual ou acima de 0.70 para ser considerado uma escala ou instrumento com consistência interna e confiabilidade (Bryman & Cramer, 2003). Sendo que, no estudo em causa todas as variáveis apresentaram valores acima de 0.7. No que concerne à escala de Práticas Sustentáveis esta apresentou um alfa de .959 ($\alpha = 0.959$), seguido da escala de *Employer Branding* que é representado por um alfa de .947 ($\alpha = 0.947$) e por fim, a escala utilizada para medir a Intenção de Saída possui um alfa de .872 ($\alpha = 0.872$).

Podemos concluir assim que, todas as variáveis presentes no estudos apresentam uma elevada consistência interna e confiabilidade, como podemos observar na tabela 3.

Tabela 3*Alfa de Cronbach*

	Alfa de Cronbach	N de itens
Práticas Sustentáveis	.959	22
Employer Branding	.947	23
Intenção de Saída	.872	5

2.4.2. Correlação das variáveis

Com o objetivo de medir a correlação entre as variáveis, foi efetuada a análise utilizando a correlação de *Pearson*, a correlação de *Spearman* para as variáveis categóricas e uma correlação de *Pearson* para as dimensões das variáveis relativas às práticas sustentáveis e ao *employer branding*.

Segundo Marôco (2014), as correlações podem assumir quatro tipos de intensidade. Uma intensidade fraca quando o valor de r apresenta um resultado inferior a .25, uma intensidade moderada se o valor de r estiver entre .25 e .50, uma intensidade forte caso o valor esteja entre .50 e .75 e uma intensidade muito forte se o valor de r apresentar ser superior a .75. Em termos de direção, esta pode ser explicada em função do valor de r . Neste caso, se o r apresentar um valor superior a 0, as variáveis possuem a mesma direção e encontram-se associadas. Pelo contrário, se o r apresentar um valor de r inferior a 0, as variáveis encontram-se em sentidos divergentes.

Num primeiro momento do estudo, foi efetuada uma correlação de *Spearman* onde podemos observar pela tabela 4 os resultados obtidos e encontradas doze correlações.

Em termos das variáveis categóricas podemos observar que existem correlações significativas, nomeadamente na variável “Setor de Trabalho” com a variável “Gerações”, na variável “Regime de Trabalho” com a variável “Gerações” e na variável “Regime de Trabalho” com a variável “Setor de Trabalho”.

Em relação à variável “Setor de Trabalho” com a variável “Gerações” esta apresenta-se com uma correlação significativa negativa elevada de .251 ($r = -.251$; $p = .002$). Na medida em que,

conforme avançamos de gerações mais velhas para mais novas, observamos o crescimento da tendência da alteração do setor de trabalho de público para privado ou ambos. Por outras palavras, foi observado que a geração X tende a trabalhar maioritariamente no setor público, a geração Y permanece numa posição intermediária e a geração Z encontra-se tendencialmente no setor privado ou em ambos os setores.

Relativamente à variável “Regime de Trabalho” e a variável “Gerações” podemos observar que esta possui uma correlação significativa positiva de .348 ($r = .348$; $p = <.001$), indicando que conforme as gerações progridem das mais antigas (Geração X) para as gerações mais novas (Geração Z), a predominância é que o regime de trabalho se modifique de presencial para remoto. Isto significa que, a Geração X tende a trabalhar mais frequentemente em regimes presenciais, a Geração Y apresenta uma combinação entre regimes presenciais e híbridos/remotos e a Geração Z tende a trabalhar mais em regimes híbridos ou remotos.

Por fim, em relação à variável “Regime de Trabalho” e à variável “Setor de Trabalho”, a correlação significativa entre as mesmas é de conotação negativa e no valor de -.216 ($r = -.216$; $p = .009$). Indicando que o trabalho presencial se apresenta mais associado com o setor público e que o trabalho híbrido ou remoto está mais presente no setor privado ou numa combinação entre ambos.

Tabela 4*Correlação de Spearman*

			Gerações	Género	Setor de Trabalho	Regime de Trabalho
rô de Spearman	Gerações	Coeficiente de Correlação	1.000	.064	-.251**	.348**
		Sig. (2 extremidades)	.	.446	.002	<.001
		N	146	146	146	146
	Género	Coeficiente de Correlação	.064	1.000	-.131	.097
		Sig. (2 extremidades)	.446	.	.115	.242
		N	146	146	146	146
	Setor de Trabalho	Coeficiente de Correlação	-.251**	-.131	1.000	-.216**
		Sig. (2 extremidades)	.002	.155	.	.009
		N	146	146	146	146
	Regime de Trabalho	Coeficiente de Correlação	.348**	.097	-.216**	1.000
		Sig. (2 extremidades)	<.001	.242	.009	.
		N	146	146	146	146

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Legenda: Gerações: 2 = Geração X, 3 = Geração Y, 4 = Geração Z; Género: 1 = Feminino, 2 = Masculino, 3 = Prefiro não dizer; Setor de trabalho: 1 = Privado, 2 = Público, 3 = Ambos; Regime de trabalho: 1 = Presencial, 2 = Híbrido, 3 = Remoto.

Num segundo momento do estudo, foi efetuada uma análise de *Pearson* entre as variáveis principais em estudo, encontrando-se correlações significativas como podemos verificar na tabela 5. No presente estudo, como mencionado anteriormente, a escala utilizada para medir a retenção de talentos, é uma escala de intenção de saída, desta forma, todos os resultados obtidos foram invertidos para a escala de retenção de talentos.

Relativamente às correlações da variável Intenção de Saída podemos verificar que esta apresenta uma correlação significativa negativa de $-.495$ ($r = -.495$; $p = <.001$) com a variável *Employer Branding*. Podemos perceber que, a correlação significativa negativa entre a Intenção de Saída e o *Employer Branding* demonstra que, uma melhor percepção da imagem empregadora está fortemente associada à diminuição de intenção saída e consequentemente existe maior

retenção de talentos. Apresenta também uma correlação significativa negativa de $-.367$ ($r = -.367$; $p = <.001$) com a variável Práticas Sustentáveis. Em termos da Intenção de Saída a correlação negativa vem confirmar que as práticas sustentáveis de uma organização estão associadas a uma diminuição da intenção de saída e a um aumento da retenção de talentos na organização. Existe ainda uma correlação significativa positiva de $.166$ ($r = .166$; $p = .045$) com a variável Gerações. Indicando que, as gerações mais jovens pertencentes à geração Z apresentam uma maior intenção de saída comparativamente com as gerações mais velhas onde existe uma presença maior de retenção de talentos. Podemos ainda mencionar que a variável Intenção de Saída não apresentou qualquer tipo de correlação com as variáveis gênero, setor de trabalho e regime de trabalho, querendo significar que, não existe uma diminuição ou aumento da intenção de saída relativamente a estas três variáveis.

No que respeita às correlações da variável *Employer Branding* podemos destacar que esta apresenta uma correlação positiva de $.759$ ($r = .759$; $p = <.001$) com as práticas sustentáveis sendo que uma organização que possui um forte *employer branding* também possui práticas sustentáveis. Apresenta uma correlação positiva de $.195$ ($r = .195$; $p = .018$) com as gerações, demonstrando que, as gerações possuem uma perspectiva mais positiva relativamente às organizações que se apresentam com um forte *employer branding*. É possível observar uma correlação negativa de $-.205$ ($r = -.205$; $p = .013$) com o setor de trabalho, sendo que as organizações que possuem um forte *employer branding* geralmente são híbridas ou remotas. Adicionalmente, existe uma correlação positiva de $.330$ ($r = .330$; $p = <.001$), sendo um forte *employer branding* associado a organizações privadas. Comparativamente à variável Intenção de Saída, também a variável *Employer Branding* não apresenta nenhuma correlação com a variável gênero.

Por fim, em relação as correlações da variável Práticas Sustentáveis podemos perceber que esta possui uma correlação positiva com o gênero de $.210$ ($r = .210$; $p = .011$) e uma correlação positiva de $.228$ ($r = .218$; $p = .008$) com o regime de trabalho. Por outras palavras, tendencialmente o sexo feminino tem uma preferência por organizações com práticas sustentáveis do que o sexo masculino e as organizações que possuem estas práticas sustentáveis geralmente, optam pelo regime de trabalho híbrido ou remoto. Em termos de gerações e de setor de trabalho, a variável Práticas Sustentáveis não apresentou qualquer tipo de correlação com as mesmas.

Tabela 5

Correlação de Pearson

Gerações	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	Gerações	Gênero	Sector de Trabalho	Regime de Trabalho	Turnover Intentions	Employer Branding	Práticas Sustentáveis
Gênero	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	.066 .426 146						
Sector de Trabalho	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-.235** .004 146	-.148 .074 146					
Regime de Trabalho	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	.352** <.001 146	.106 .204 146	-.181* .029 146				
Turnover Intentions	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	.166* .045 146	-.111 .181 146	.021 .799 146	-.090 .280 146			
Employer Branding	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	.195* .018 146	.134 .106 146	-.205* .013 146	.330** <.001 146	-.495** <.001 146		
Práticas Sustentáveis	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	.062 .460 146	.210* .011 146	-.109 .190 146	.218** .008 146	-.367** <.001 146	.759** <.001 146	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Legenda: Gerações: 2 = Geração X, 3 = Geração Y, 4 = Geração Z; Gênero: 1 = Feminino, 2 = Masculino, 3 = Prefiro não dizer; Sector de trabalho: 1 = Privado, 2 = Público, 3 = Ambos; Regime de trabalho: 1 = Presencial, 2 = Híbrido, 3 = Remoto.

Num terceiro momento e de forma a analisarmos como as dimensões das variáveis deste estudo se correlacionavam entre elas e que tipo de ligações possuíam, efetuámos uma análise de *Pearson* entre as dimensões das variáveis práticas sustentáveis e *employer branding*. Uma vez que, a variável intenção de saída não possui dimensões. Ao observamos de forma mais detalhada para a tabela 6, é possível encontrar as correlações significativas das dimensões do *employer branding*.

Relativamente às gerações, esta possui correlações positivas com as dimensões do *employer branding* relativas ao ambiente corporativo saudável de .230 ($r = .230$; $p = .005$), ao equilíbrio vida profissional e vida pessoal de .222 ($r = .222$; $p = .007$), à ética e responsabilidade social corporativa de .194 ($r = .194$; $p = .019$) e às compensações e benefícios de .177 ($r = .177$; $p = .032$). Demonstrando que à medida que avançamos para as gerações mais jovens, existe uma tendência para valorizar mais, as diversas dimensões do *employer branding*.

No que concerne às práticas sustentáveis estas possuem correlações positivas com todas as dimensões do *employer branding* sendo os valores com a dimensão do ambiente corporativo saudável de .650 ($r = .650$; $p = <.001$), da formação e do desenvolvimento de .705 ($r = .705$; $p = <.001$), do equilíbrio de vida profissional e vida pessoal de .618 ($r = .618$; $p = <.001$), da ética e responsabilidade social corporativa de .683 ($r = .683$; $p = <.001$) e da compensação e benefícios de .582 ($r = .582$; $p = <.001$). Os resultados obtidos revelam que o papel das práticas sustentáveis implementadas na cultura, nas metodologias e no dia-a-dia das organizações detêm um posicionamento crucial na percepção vantajosa da marca empregadora.

No que diz respeito à intenção de saída, estas possuem correlações negativas com todas as dimensões do *employer branding*, apresentando valores de -.455 com a dimensão ambiente corporativo saudável ($r = -.455$; $p = <.001$), de -.469 com a dimensão formação e desenvolvimento ($r = -.469$; $p = <.001$), de -.372 com a dimensão equilíbrio vida profissional e vida pessoal ($r = -.372$; $p = <.001$), de -.384 com a dimensão da ética e responsabilidade social corporativa ($r = -.384$; $p = <.001$) e de -.397 com a dimensão das compensações e benefícios ($r = -.397$; $p = <.001$). Com estes resultados podemos contatar que, quanto maior é a percepção por parte dos colaboradores das dimensões do *employer branding* numa entidade, menor é a intenção de saída da empresa, existindo uma maior taxa de retenção de talentos.

Em suma, podemos constatar que os resultados obtidos demonstram que o fortalecimento das dimensões do *employer branding* são impulsionadores da retenção de talentos uma vez que, a

existência das mesmas nas empresas resulta na redução da probabilidade de saída dos colaboradores. Cada dimensão atua de maneira significativa para reter talentos na sua organização.

Tabela 6

Correlação de Pearson das Dimensões do Employer Branding

Gerações	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	N	Gerações	Práticas Sustentáveis Total	Intenção de Saída Total	Employer Branding Total	Dimensão ambiente corporativo saudável	Dimensão formação e desenvolvimento	Dimensão equilíbrio vida profissional/pessoal	Dimensão ética e responsabilidade social corporativa	Dimensão compensações e benefícios
Práticas Sustentáveis Total	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.062 .460 146									
Intenção de Saída Total	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.166* .045 146		-.367** <.001 146							
Employer Branding Total	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.195* .018 146		.759** <.001 146	-.495** <.001 146						
Dimensão ambiente corporativo saudável	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.230** .005 146		.650** <.001 146	-.455** <.001 146	.879** <.001 146					
Dimensão formação e desenvolvimento	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.064 .440 146		.705** <.001 146	-.469** <.001 146	.902** <.001 146	.723** <.001 146				
Dimensão equilíbrio vida profissional/pessoal	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.222** .007 146		.618** <.001 146	-.372** <.001 146	.812** <.001 146	.639** <.001 146	.672** <.001 146			
Dimensão ética e responsabilidade social corporativa	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.194* .019 146		.683** <.001 146	-.384** <.001 146	.872** <.001 146	.759** <.001 146	.722** <.001 146	.645** <.001 146		
Dimensão compensações e benefícios	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	.177* .032 146		.582** <.001 146	-.397** <.001 146	.797** <.001 146	.563** <.001 146	.634** <.001 146	.621** <.001 146	.665** <.001 146	

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Legenda: Gerações: 2 = Geração X; 3 = Geração Y; 4 = Geração Z

Ainda relativamente às correlações das dimensões, na tabela 7 conseguimos constatar as correlações significativas entre as dimensões das práticas sustentáveis e as restantes variáveis.

Considerando a variável intenção de saída, podemos compreender que esta possui correlações com todas as dimensões da variável práticas sustentáveis, nomeadamente no valor de $-.337$ com o desenvolvimento social ($r = -.337$; $p = <.001$), com o desenvolvimento económico no valor de $-.198$ ($r = -.198$; $p = .016$) e o valor de $-.404$ com o desenvolvimento ambiental ($r = -.404$; $p = <.001$). Estas observações levam à conclusão de que, as empresas que adotam estratégias ligadas às práticas sustentáveis, com especial foco no desenvolvimento ambiental e social tem a vantagem de reter mais talentos, diminuindo a intenção de saída dos colaboradores.

No que diz respeito à variável *employer branding*, também esta apresenta correlações com todas as dimensões das práticas sustentáveis, comporta um valor de $.715$ com o desenvolvimento social ($r = .715$; $p = <.001$), um total de $.587$ com o desenvolvimento económico ($r = .587$; $p = <.001$) e um valor de $.729$ com o desenvolvimento ambiental ($r = .729$; $p = <.001$). Estes valores representam o efeito positivo que o *employer branding* pode ter na retenção de talentos, visto que, os colaboradores cada vez mais valorizam organizações comprometidas com a sustentabilidade. As organizações que investem em práticas sustentáveis, especialmente nas dimensões ambientais e sociais tendem a aumentar a sua reputação e imagem empregadora.

Relativamente à variável gerações, não foram encontradas nenhuma indicações de existência de correlações com nenhuma das dimensões.

Tabela 7

Correlação de Pearson das Dimensões das Práticas Sustentáveis

Gerações		Gerações	Práticas Sustentáveis Total	Intenção de Saída Total	Employer Branding Total	Dimensão desenvolvimento social	Dimensão desenvolvimento econômico	Dimensão desenvolvimento ambiental
Correlação de Pearson	Sig. (2 extremidades)	146						
	N							
Práticas Sustentáveis Total	Correlação de Pearson	.062						
	Sig. (2 extremidades)	.460						
	N	146	146					
Intenção de Saída Total	Correlação de Pearson	.166*	-.367**					
	Sig. (2 extremidades)	.045	<.001					
	N	146	146					
Employer Branding Total	Correlação de Pearson	.195*	.759**	-.495**				
	Sig. (2 extremidades)	.018	<.001	<.001				
	N	146	146	146	146			
Dimensão desenvolvimento social	Correlação de Pearson	.147	.876**	-.337**	.715**			
	Sig. (2 extremidades)	.077	<.001	<.001	<.001			
	N	146	146	146	146	146		
Dimensão desenvolvimento econômico	Correlação de Pearson	.017	.861**	-.198**	.587**	.657**		
	Sig. (2 extremidades)	.838	<.001	<.001	<.001	<.001	146	
	N	146	146	146	146	146	146	
Dimensão desenvolvimento ambiental	Correlação de Pearson	.024	.950**	-.404**	.729**	.748**	.730**	
	Sig. (2 extremidades)	.775	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	146
	N	146	146	146	146	146	146	146

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Legenda: Gerações: 2 = Geração X; 3 = Geração Y; 4 = Geração Z

2.4.3. Diferenças dos grupos analisados

Com o objetivo de compreender e determinar a possibilidade de existirem diferenças significativas entre as médias dos grupos analisados, procedemos a uma análise de variância (ANOVA) e ao teste de diferenças entre grupos.

Ao realizarmos um teste mais pormenorizado utilizando a análise univariada de variância (ANOVA), podemos perceber pela tabela 8 as seguintes conclusões, não existe uma diferença significativa em termos de relação entre as intenções de saída e as gerações, ($p = .134$), o mesmo se verifica na relação das práticas sustentáveis e as gerações ($p = .581$). Porém, existe uma diferença significativa no *employer branding* e nas gerações ($p = .005$).

Tabela 8

Comparação de médias entre gerações

<i>ANOVA</i>						
		Soma dos Quadrados	<i>df</i>	Quadrado Médio	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
turnover intentions total	Entre Grupos	5.910	2	2.955	2.039	.134
	Nos grupos	207.221	143	1.449		
	Total	213.130	145			
employer branding total	Entre Grupos	8.180	2	4.090	5.397	.005
	Nos grupos	108.372	143	.758		
	Total	116.552	145			
práticas sustentáveis total	Entre Grupos	1.843	2	.921	.545	.581
	Nos grupos	241.582	143	1.689		
	Total	243.424	145			

Legenda: 2 = Geração X; 3= Geração Y; 4 = Geração Z.

De forma a compreendermos que diferenças existem entre os diferentes níveis de gerações e que efeitos estas detêm nas restantes variáveis, efetuámos uma análise univariada de variância (ANOVA).

Como podemos consultar na tabela 9, verificou-se que relativamente à intenção de saída não existem diferenças significativas entre a geração X e a geração Y ($p = .521$), entre a geração X e a geração Z ($p = .052$) nem entre a geração Y e a geração Z ($p = .305$). Indicando que não existem diferenças significativas entre as gerações quanto à intenção de saída.

No que respeita o *employer branding*, este apresenta algumas diferenças significativas entre gerações, como é o caso entre a geração X e a geração Y com um valor de significância de .003 ($p = .003$) e o caso entre a geração X e a geração Z com um valor de significância de .007 ($p = .007$), não existiram diferenças entre a geração Y e a geração Z ($p = .361$). Perante estes resultados podemos concluir que a geração Y e a geração Z têm uma perceção melhor relativamente ao *employer branding* do que a geração X.

No que concerne as práticas sustentáveis, esta não apresentou diferenças significativas sendo o valor de significância entre a geração X e a geração Y de .335 ($p = .335$), o valor entre a geração X e a geração Z de .396 ($p = .396$) e o valor entre a geração Y e a geração Z de .739 ($p = .739$). Indicando que não existem diferenças significativas entre as gerações em relação às perceções sobre as práticas sustentáveis.

Estes dados comprovam que embora existam algumas oscilações nas perceções entre gerações, especialmente relativamente ao *employer branding*, as restantes temáticas não demonstraram diferenças significativas.

Tabela 9

Comparação por método Pairwise das diferenças entre gerações

Variável dependente	(I) Gerações	(J) Gerações	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Intenção de Saída Total	2	3	-.19286	.29981	.521	-.7855	.3998
		4	-.46500	.23717	.052	-.9338	.0038
	3	2	.19286	.29981	.521	-.3998	.7855
		4	-.27214	.26432	.305	-.7946	.2503
Employer Branding Total	4	2	.46500	.23717	.052	-.0038	.9338
		3	.27214	.26432	.305	-.2503	.7946
	2	3	-.64776*	.21682	.003	-1.0763	-.2192
		4	-.47268*	.17151	.007	-.8117	-.1337
Práticas Sustentáveis Total	3	2	.64776*	.21682	.003	.2192	1.0763
		4	-.17508	.19115	.361	.2028	-.5529
	4	2	.47268*	.17151	.007	.1337	.8117
		3	-.17508	.19115	.361	-.5529	.2028
Práticas Sustentáveis Total	2	3	-.31323	.32372	.335	-.9531	.3267
		4	-.21785	.25608	.396	-.7240	.2883
	3	2	.31323	.32372	.335	-.3267	.9531
		4	.09537	.28540	.739	-.4688	.6595
	4	2	.21785	.25608	.396	-.2883	.7240
		3	-.09537	.28540	.739	-.6595	.4688

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Legenda: 2 = Geração X; 3= Geração Y; 4 = Geração Z.

2.4.4. Teste de hipóteses

Após termos realizado as análises preliminares, passámos então a uma análise direcionada para o teste das três hipóteses enunciadas anteriormente.

H1: As práticas sustentáveis de uma organização impactam negativamente a intenção de saída.

H2: O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída.

H3: O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída sendo a relação entre o *employer branding* e a intenção de saída moderada pela geração.

Para efetuarmos o teste das hipóteses, foram utilizadas algumas análises nomeadamente a regressão simples, a mediação simples e a mediação moderada.

Em primeiro lugar, realizámos o teste de regressão linear simples para analisar a hipótese 1: As práticas sustentáveis de uma organização impactam positivamente a retenção de talentos. Foi possível observarmos na tabela 10 que o modelo é estatisticamente significativo ($p < .001$) e o coeficiente das práticas sustentáveis ($B = -.343$) indica que existe uma relação negativa com a intenção de saída. O valor de R ($R = .367$) indica que existe um valor explicativo entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída, embora não seja extremamente forte, sugerindo que podem existir outros fatores que afetam a retenção de talentos. Estas observações sugerem que as práticas sustentáveis possuem um impacto estatisticamente negativo na intenção de saída, confirmando a H1.

Tabela 10*Análise regressão linear simples*

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	28.670	1	28.670	22.382	<.001 ^b
	Resíduo	184.460	144	1.281		
	Total	213.130	145			

a. Variável Dependente: Intenção de Saída Total

b. Preditores: (Constante), Práticas Sustentáveis Total

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4.340	.320		13.557	<.001
	Práticas Sustentáveis Total	-.343	.073	-.367	-4.731	<.001

a. Variável Dependente: Intenção de Saída Total

<i>Resumo do modelo</i>				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.367 ^a	.135	.129	1.13180

a. Preditores: (Constante), Práticas Sustentáveis Total

Em segundo lugar, realizámos as análises de mediação simples necessárias para testarmos a hipótese 2: O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída. Foi utilizado o modelo 4 do macro PROCESS de Hayes v4.2 (2022). Podemos observar na tabela 11 que a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída é mediada pelo *employer branding* (modelo 4 do PROCESS de Hayes, 2022). As práticas sustentáveis confirmam ser um indicador positivo significativo do *employer branding* ($B = .5255$, $t = .1400$, $p < .001$), explicando cerca de 57.67% da variância no *employer branding* ($R^2 = .5767$, $F = 196.19$, $p < .001$). De seguida,

podemos perceber que o *employer branding* é um indicador negativo na intenção de saída ($B = -.6925$, $t = -4.59$, $p < .001$) e que o efeito direto das práticas sustentáveis na intenção de saída não foi significativo ($B = .0207$, $t = .1981$, $p = .8433$).

Uma olhar mais pormenorizado revela que o efeito total demonstra que as práticas sustentáveis detêm um efeito negativo na intenção de saída ($B = -.3432$, $t = -4.73$, $p < .001$). Todavia, quando adicionamos o *employer branding* enquanto mediador, podemos observar que existe um efeito indireto significativo das práticas sustentáveis na intenção de saída ($B = -.3639$, $BootSE = .0805$, $BootLLCI = -.5155$, $BootULCI = -.2009$), indicando claramente que se trata de uma mediação perfeita, visto que o efeito direto era não significativo. Estes resultados vêm confirmar que o papel mediador do *employer branding* existe entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída, principalmente através do efeito explicativo do *employer branding* sobre a influência das práticas sustentáveis na intenção de saída e por consequência na retenção de talentos, confirmando-se assim a hipótese 2.

Tabela 11*Mediação simples no Modelo 4*

OUTCOME VARIABLE: EB_TOTAL

Model	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	1,0272	,1656	6,2042	,0000	,7000	1,3545
PS_TOTAL	,5255	,0375	14,0067	,0000	,4513	,5996

OUTCOME VARIABLE: TI_TOTAL

Model	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	5,0514	,3377	14,9595	,0000	4,3839	5,7189
PS_TOTAL	,0207	,1045	,1981	,8433	-,1858	,2272
EB_TOTAL	-,6925	,1510	-4,5868	,0000	-,9909	-,3941

OUTCOME VARIABLE TI_TOTAL - TOTAL EFFECT MODEL

Model	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	4,3401	,3201	13,5566	,0000	3,7073	4,9729
PS_TOTAL	-,3432	,0725	-4,7309	,0000	-,4866	-,1998

TOTAL AND DIRECT EFFECTS OF X ON Y

	<i>effect</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Total effect of X on Y	-,3432	,0725	-4,7309	,0000	-,4866	-,1998
Direct effect of X on Y	,0207	,1045	,1981	,8433	-,1858	,2272

INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

	<i>effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>
Indirect effect of X on Y				
EB_TOTAL	-,3639	,0805	-,5155	-,2009

*Legenda: 2 = Geração X; 3= Geração Y; 4 = Geração Z.

Em último lugar, realizámos os testes de mediação moderada de forma a testarmos a hipótese 3: O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída sendo a relação entre o *employer branding* e a intenção de saída moderada pela geração. O teste utilizado foi novamente o PROCESS de Hayes v4.2 (2022) no modelo 14. Podemos constatar pela tabela 12 que a interação entre o *employer branding* e a geração é de $-.2280$ ($B = -.2280$, $t = -.3360$, $p = .0193$), indicando que esta relação depende significativamente do nível de geração. No caso da geração X (2.1670), o efeito do *employer branding* sobre a intenção de saída é de $-.6346$ ($B = -.6346$, $t = -.0522$, $p = .0001$), para a geração Y (3.1548) o efeito que o *employer branding* detém sobre a intenção de saída é de $-.8599$ ($B = -.8599$, $t = -.1520$, $p = <.001$), relativamente à geração Z o efeito que o *employer branding* exerce sobre a intenção de saída é $-.0526$ ($B = -.0526$, $t = -.1124$, $p = <.001$). Podemos também constatar que o efeito direto das práticas sustentáveis sobre a intenção de saída não é significativo ($B = .1118$, $t = .1837$, $p = .2384$), concluindo-se que as práticas sustentáveis não afetam diretamente a intenção de saída. A mediação moderada é de $-.1168$ ($index = -.1168$, $BootLLCI = -.2120$, $BootULCI = -.0203$), uma vez que o intervalo de confiança não ultrapassa o zero, a existência de mediação moderada significativa confirma-se. Querendo dizer que, a relação indireta entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída através do *employer branding* é significativamente moderada pela geração, confirmando assim a hipótese 3.

Após os testes realizados, constatamos que o modelo é significativo e que todas as hipóteses são confirmadas, tal como demonstrado na figura 2.

Tabela 12

Mediação moderada no Modelo 14

OUTCOME VARIABLE: EB_TOTAL

Model	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
	1,0941	,1619	6,7560	,0000	,7742	1,4140
Constant						
PS_TOTAL	,5121	,0369	13,8944	,0000	,4393	,5850

OUTCOME VARIABLE: TI_TOTAL

Model	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
	1,6464	1,0032	1,6411	,1029	-,3359	3,6287
Constant						
PS_TOTAL	,1118	,0945	1,137	,2384	-,0748	,2985
EB_TOTAL	-,1405	,3146	-,4466	,6558	-,7621	,4811
Gerações	1,1224	,3169	3,5421	,0005	,4963	1,7486
EB_TOTAL x Gerações	-,2280	,0964	-2,3660	,0193	-,4185	-,0376

Focal predict: EB_TOTAL

MODERATOR: Gerações

	Gerações	<i>Effect</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
	2,1670	-,6346	,1566	-4,0522	,0001	-,9441	-,3252
	3,1548	-,8599	,1398	-6,1520	,0000	-1,1361	-,5837
	4,0000	-1,0526	,1722	-6,1124	,0000	-1,3929	-,7123

Direct effect of X on Y

	<i>Effect</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
	,1118	,0945	1,1837	,2384	-,0748	,2985

Conditional indirect effects of X on Y

INDIRECT EFFECT:

PS_TOTAL -> EB_TOTAL -> TI_TOTAL

	Gerações	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>
	2,1670	-,3250	,0868	-,4960	-,1600
	3,1548	-,4404	,0797	-,6019	-,2881
	4,0000	-,5391	,0959	-,7319	-,3552

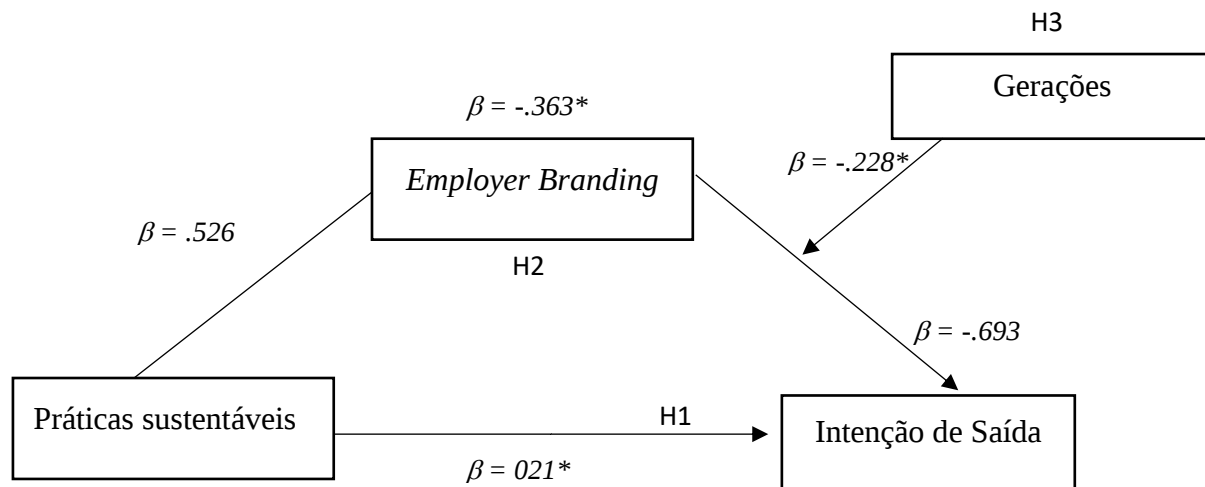
Index of moderated mediation:

	Index	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>
Gerações	-,1168	,0498	-,2120	-,0203

*Legenda: 2 = Geração X; 3= Geração Y; 4 = Geração Z.

Figura 2

Modelo Conceptual de Investigação



3. Discussão dos resultados

O presente estudo tem como objetivo compreender o papel mediador do *employer branding* na relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída, aliado à compreensão do papel moderador das gerações entre o *employer branding* e a intenção de saída. Desta forma, nesta seção é importante ressaltar e entender os resultados obtidos, bem como as suas repercussões, enquadrada na revisão de literatura existente.

Analisando a primeira hipótese do estudo: “As práticas sustentáveis de uma organização impactam positivamente a intenção de saída.”, podemos compreender que as práticas sustentáveis têm um efeito negativo na intenção de saída, sugerindo que quanto mais as organizações incorporam na sua cultura as práticas sustentáveis, maior será o aumento da taxa de retenção dos seus talentos, fazendo com que a hipótese seja confirmada. Estas observações estão em linha com os resultados de Duong et al (2022), uma vez que se verificam que, as práticas sustentáveis utilizadas pelas entidades empregadoras são muitas das vezes, utilizadas como uma estratégia para aumentar a retenção de talentos, criando assim um ambiente corporativo atrativo. As práticas sustentáveis atuam assim como um impulsionador no que concerne à questão da retenção de talentos. Também para os autores Matten e Moon (2008), as evidências levaram a que estes autores afirmassem que as práticas sustentáveis que uma organização possui incorporadas na sua cultura detêm uma ligação direta com a retenção de talento, especialmente talento nas gerações mais jovens, porém no estudo realizado não foram encontradas diferenças nas gerações relativamente às questões de práticas sustentáveis e intenção de saída. A inexistência de diferenças significativas entre gerações relativamente as práticas sustentáveis e à intenção de saída podem estar interligadas com diversos fatores sociais e contextuais. Uma vez que, no presente momento, a consciencialização acerca da sustentabilidade é um *hot topic* no contexto empresarial e social, esta crescente consciência global acerca das práticas sustentáveis pode ter afetado homogeneamente as diferentes gerações. Relativamente às intenções de saída, esta falta de presença em termos de diferenças geracionais pode ser explicada devido ao momento conturbado que Portugal atravessa agora no que respeita a instabilidade económica e incerteza ligada ao mercado de trabalho.

As práticas sustentáveis atuam assim como um impulsionador no que concerne à questão da retenção de talentos. Um dado interessante de perceber é também que, ao nível do género,

encontramos disparidades entre o género masculino e o género feminino no que respeita às questões das práticas sustentáveis. O género feminino valoriza mais as organizações que optem por práticas sustentáveis em detrimento do género masculino. Na literatura existem diversos autores que referem que o género feminino encontra-se mais interligado às questões da sustentabilidade relativamente ao género masculino (Gifford & Nilsson, 2014; Milfont & Duckitt, 2010; Zelezny *et al.*, 2000). Também o autor Polakovic (2012) sustenta que o género feminino possui uma elevada preocupação e consciencialização acerca do futuro e dos problemas que este pode acarretar a nível ambiental. Por consequente, a sua atitude assenta numa postura de suporte e envolvimento em iniciativas relacionadas com práticas sustentáveis, contrariamente ao género masculino.

Para as organizações, existem diversas estratégias que podem implementar ao nível das práticas sustentáveis em prol de maximizar a retenção dos seus talentos. Segundo os autores Ahmadi-Gh e Bello-Pintado (2022), a diminuição de resíduos prejudiciais e o aumento da utilização de recursos sustentáveis conduz a um aumento de retenção de talentos e diminui os custos e tempo associados a um novo processo de recrutamento. Desta forma, quando as organizações se demonstram disponíveis e comprometidas a implementar práticas sustentáveis, seguindo uma conduta ética e responsável, isto conduz a que os colaboradores tenham mais intenções de permanecer em determinada organização. Traduzindo-se em benefícios para as organizações, a nível de diminuição de custos inerentes à intenção de saída dos colaboradores (Silva *et al.*, 2022). É, por isso, crucial que as organizações incorporem uma verdadeira cultura focada nos princípios sustentáveis em prol da ampliação da retenção de talentos (Westerman *et al.*, 2022).

É perceptível comparando a literatura existente e os resultados obtidos no presente estudo, quanto mais as organizações forem eticamente sustentáveis a nível ambiental, económico e social, mais vantagens terão agregadas a si, nomeadamente o aumento da retenção de talentos. A temática das práticas sustentáveis não é novidade e consideramos que a sociedade está atualmente, bastante focada neste problema, valorizando iniciativas relacionadas com a sustentabilidade. Desta forma, as organizações devem empreender os esforços necessários para estarem atualizadas relativamente às práticas sustentáveis, uma vez que, foi comprovada pelos autores mencionados acima e pelo

presente estudo que, poderá ser um caminho a seguir em prol da maximização da retenção de talentos.

Podemos inferir, algumas explicações para que as práticas sustentáveis possam estar na origem da retenção de talentos. Baseado no estudo efetuado e nos resultados obtidos, os indivíduos possuem menor probabilidade de sair das organizações que incorporam e comunicam as suas práticas sustentáveis. Falamos de práticas sustentáveis ao nível social, económico e ambiental. O desenvolvimento ambiental destacou-se como a dimensão onde o efeito era superior aos restantes, seguindo-se do desenvolvimento social e por fim, do desenvolvimento económico. Em termos ambientais, podemos daí observar por exemplo, o estabelecimento de parcerias para reduzir o impacto ambiental, a substituição de fontes de energia tradicionais para fontes de energia menos poluentes e também, a redução do risco de acidentes ambientais. Em termos sociais podemos destacar a saúde e segurança sentida por parte dos colaboradores e da comunidade, a presença nas iniciativas comunitárias locais e a proteção dos direitos da comunidade local, o aspecto visual das instalações e operações efetuadas pela organização, a comunicação clara e transparente dos impactos e riscos ambientais por parte da organização à comunidade e público em geral e ainda, a criação de um diálogo formal no que concerne aos interesses dos *stakeholders* relativamente às decisões de investimento. Relativamente à componente económica, podemos destacar a criação de tecnologias que poderiam ser aplicadas lucrativamente a outras áreas de negócio, a redução de custos de gestão de resíduos para o mesmo nível de produção e a colaboração com entidades governamentais para proteger os interesses da organização. Estes dados permitem-nos concluir que para as empresas reterem os seus melhores talentos, necessitam de valorizar a componente das práticas sustentáveis.

Partindo agora para a análise da segunda hipótese do estudo: “O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída.”, foi possível observar algumas constatações. Os resultados desta pesquisa confirmam que o *employer branding* desempenha um papel fundamental na mediação do impacto entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída. Estas observações ressaltam a importância de um forte *employer branding* presente nas organizações de forma a maximizar os benefícios das práticas sustentáveis no que concerne a retenção de talentos. Os resultados obtidos vão de encontro a evidências relatadas na literatura. Nomeadamente Albinger e Freeman (1996) que referem que os potenciais colaboradores e atuais

colaboradores apresentam maior probabilidade de permanecerem numa organização que comunica e está ligada a iniciativas sustentáveis. Também os autores Tanwar e Prasad (2026) afirmam que, uma estratégia forte de *employer branding* está intrinsecamente ligada às práticas de sustentabilidade implementadas numa organização, exercendo uma influência direta na capacidade de reter os talentos qualificados.

Os resultados obtidos vêm confirmar os estudos de McWilliams e Siegel (2001), visto que também no estudo destes autores foi possível inferir que as práticas sustentáveis das organizações detêm um impacto positivo na comunidade em que estão inseridos e também, na sociedade em geral. Estes valores incutidos no seio das organizações revelam, por parte dos colaboradores atuais e de potenciais colaboradores, um aumento do posicionamento da imagem corporativa e atratividade da organização perante o meio externo. Tipicamente, os indivíduos possuem uma maior conexão, afetividade e até, identificação com uma organização que possui práticas sustentáveis ou que tem a preocupação de as querer incluir futuramente (Albinger & Freeman, 1996).

O presente estudo pode confirmar aquilo que podemos constatar das pesquisas dos autores Barrow e Mosley (2005), que as organizações que possuem práticas sustentáveis são percebidas pelos colaboradores e potenciais colaboradores, como um fator chave de permanência numa determinada organização. Confirmando que, as organizações preocupadas com as questões das práticas sustentáveis, aliadas ao auxílio do *employer branding*, tornam-se mais apelativas e fascinantes.

Os resultados obtidos constatarem também aquilo que referem os autores Backhaus e Tikoo (2004), quanto maior é a percepção de reputação de uma organização, maior é a intenção dos colaboradores quererem pertencer à mesma, levando assim a um aumento da retenção de talentos. Para Suikkanen (2010), também a componente do *employer branding* pode ser utilizada como um impulsionador na retenção de talentos, uma vez que, estimula a ideia de um ambiente corporativo apelativo e influência, de forma significativa toda a experiência ao longo do ciclo de vida do colaborador.

Podemos conjecturar alguns motivos que poderão estar no cerne deste impacto por parte do *employer branding*, nomeadamente, a formação e o desenvolvimento, o equilíbrio existente entre a vida profissional e a vida pessoal, um ambiente corporativo saudável presente e vivido no meio empresarial e também a questão da ética e responsabilidade social corporativa. O mesmo se verifica no que respeita a questões relacionadas com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e as compensações/benefícios oferecidos pela organização.

É relevante que as organizações compreendam a importância que o *employer branding* pode assumir relativamente ao aumento da retenção dos seus talentos. Podemos perceber através do enquadramento da literatura e dos resultados observados que a questão do *employer branding*, aliado às práticas sustentáveis pode resultar num aumento ou diminuição da retenção de talentos. Por outras palavras, utilizando estratégias de *employer branding*, quanto mais as organizações possuem e comunicam internamente e externamente a adoção de práticas sustentáveis, mais resultados terão no aumento da retenção de talentos.

Através dos resultados obtidos foi possível constatar que a dimensão mais valorizada foi a formação e o desenvolvimento, seguida da ética e responsabilidade social corporativa e do ambiente corporativo saudável, seguindo-se do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e por fim, das compensações e benefícios. Desta forma, as organizações podem e devem alinhar os seus esforços estratégicos em implementar, através do *employer branding*, práticas sustentáveis de forma a aumentarem a retenção dos seus talentos. Esta questão, é explicada através da valorização dos colaboradores em estarem inseridos em organizações que permitem que exista um plano de formação e desenvolvimento aliado ao fortalecimento de competências, através do complemento de formação online, organização de conferências, workshops e programas de formação frequente, que sejam fornecidas oportunidades para trabalhar em projetos externos e que haja uma comunicação clara e transparente relativamente à progressão de cada colaborador. Além disso, aliada à componente da ética e responsabilidade social, os colaboradores valorizam organizações que pratiquem práticas sustentáveis, atitudes justas, que tenham preocupações com a comunidade em que se inserem e com a sociedade em geral e que permitam, a confidencialidade no processo de reportarem a má conduta profissional. No que concerne ao ambiente corporativo saudável, os colaboradores dão especial importância às organizações que se primam por ter autonomia na tomada de decisões, trabalho em equipa, que reconhecem publicamente e privadamente os

objetivos alcançados e que são *stress free*. Relativamente ao ambiente corporativo saudável, é preciso destacar que organizações que possuem horários de trabalho flexíveis, trabalho remoto e instalações desportivas ou outras atividades ligadas ao bem-estar, detêm claramente uma vantagem competitiva e aparentam ser mais atrativas para futuros e atuais colaboradores. No que respeita a temática das compensações e benefícios, os colaboradores valorizam empresas que pratiquem salários acima da média, que as horas extraordinárias seja efetuado o pagamento e que possua benefícios de saúde atrativos.

Os dados obtidos através das análises efetuadas demonstram também que, o *employer branding* possui uma relação bastante significativa com todas as dimensões das práticas sustentáveis, ressaltando que os candidatos e atuais colaboradores valorizam organizações comprometidas com a sustentabilidade. Ao empregarem esforços em aliar as práticas sustentáveis à sua cultura deixam a porta aberta a que a sua reputação e imagem corporativa seja mais favorável e possa ditar a intenção de permanecer ou não em determinada organização.

Por fim, relativamente à terceira hipótese presente no estudo: “O *employer branding* medeia a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída sendo a relação entre o *employer branding* e a intenção de saída moderada pela geração” foi possível constatar que a hipótese foi confirmada, uma vez que apresenta um resultado estatisticamente significativo para a mediação moderada. Com base nos resultados obtidos, foi possível confirmar também a mediação do *employer branding* na relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída e a moderação apoiada pela existência de diferenças significativas entre gerações em relação ao *employer branding*, embora estas diferenças não estejam presentes nas práticas sustentáveis e na intenção de saída. A interação entre o *employer branding* e a geração indica que esta relação depende significativamente do nível de geração. Por outras palavras, quanto mais jovens são as gerações mais o efeito negativo do *employer branding* sobre a intenção de saída aumenta, querendo dizer que quanto mais positivo é o *employer branding*, maior é taxa de retenção de talentos. A moderação pela geração é confirmada e a relação entre o *employer branding* e a intenção de saída oscila significativamente de acordo com o nível de geração, sendo mais negativa em níveis mais jovens das gerações.

Também estas confirmações são constatadas pelos autores Harris (2020) e Schroth (2019). Estes autores afirmam que as gerações mais jovens valorizam e querem maioritariamente permanecer nas organizações que incorporam e comunicam as práticas sustentáveis nos seus pilares. Fornecendo exemplos como a redução de emissões poluentes e prejudiciais para o ambiente, a regular manutenção do meio ambiente e ainda, o encorajamento para a limpeza frequente do meio ambiente. No entanto, o seu estudo referia-se exclusivamente à dimensão ambiental, limitando de certa forma, as componentes das dimensões sociais e económicas. Podemos presumir que esta diferença entre gerações poderá ser explicada por diversos motivos, nomeadamente, o facto dos indivíduos da geração X, permanecerem numa organização por estarem a garantir alguma segurança e estabilidade em termos de empregabilidade como é referido pelos autores Cavanaugh e Noe (1999). A preocupação relativa às práticas sustentáveis, nesta geração, é notável, porém reduzida, como referido pelos autores Wright, Caserta e Lund (2013), não sendo um impulsionador para reter estes talentos. Relativamente, aos motivos que fazem com que a geração Y permaneça numa entidade corporativa, estes prendem-se bastante com o equilíbrio existente e fornecido pela organização em termos de vida pessoal e profissional. Nesta geração *Millennial*, já são encontradas algumas preocupações crescentes relativas às práticas sustentáveis, todavia, mais uma vez, não são o fator crucial de permanência ou saída de uma organização (Deloitte, Millennial Survey 2016).

A par do enquadramento da literatura, o nosso estudo não revelou diferenças de gerações entre a relação das práticas sustentáveis e a intenção de saída, sugerindo que a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída entre gerações é semelhante. Todavia, existem diferenças significativas encontradas no *employer branding* entre as gerações X, Y e Z. Isto poderá estar relacionado com as ambições, prioridades e necessidades inerentes a cada geração, que comportam uma singularidade a cada uma delas. As diferenças encontradas no presente estudo levam a crer que quanto mais jovens as gerações mais valor dão ao ambiente corporativo saudável, à existência de um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, às organizações que são eticamente e socialmente responsáveis e ainda, às que fornecem benefícios e compensações competitivas. Isto demonstra que cada dimensão desempenha um papel crucial no que respeita à retenção de talentos na sua organização.

Em termos de impacto que podem ser traduzidos para as organizações, podemos hipotetizar algumas preocupações que estas devem estar alertas. O facto de a geração X estar mais focada na estabilidade e benefícios a longo prazo pode fazer com que mudanças e políticas de inovação suscitem o aumento das intenções de saída e, consequentemente, a menor retenção destes talentos. Já para a geração Millenial, o foco é mais centrado na reputação da empresa e nas oportunidades de desenvolvimento pessoal e flexibilidade no trabalho. Isto pode revelar que organizações com políticas tradicionais e com pouca flexibilidade de horários possam levar à menor retenção dos talentos desta geração. Levando as organizações a reajustarem o seu foco para a incorporação de políticas flexíveis. Por fim, a nível da geração Z, uma vez que estas valorizam o compromisso genuíno nas questões sociais e ambientais, as organizações devem alinhar o seu *employer branding* a estas temáticas a fim de reterem talento nesta geração. Uma vez que esta é a geração que aparenta ser mais impactada pelo *employer branding*, é necessário que as organizações olhem para o *employer branding* como um motor do aumento da retenção de talentos, adicionando também as práticas sustentáveis à equação.

Através da análise de resultados, conseguimos compreender que, em prol das organizações aumentarem a sua taxa de retenção de talentos, necessitam que implementem e comuniquem as suas intenções através de um forte *employer branding*. Principalmente, se o objetivo for a retenção de talentos na camada mais jovem. Tal como referido pelo autor Pandita (2021), as organizações podem sustentar-se de diversas estratégias para captar, de forma, atrativa as gerações mais jovens, nomeadamente o reforço da sua ligação à formação e desenvolvimento, à inovação, ao meio tecnológico, à flexibilidade de horários, à autonomia e às experiências diferenciadas que coexistem no seio da organização e são sentidas pelos colaboradores existentes. A população mais jovem prima pela preocupação e sensibilização de questões como a equidade, o meio ambiente e a comunidade em geral. É, pois, crucial que, as empresas estejam alinhadas que as abordagens desenhadas tenham um propósito e ligação direta com as abordagens implementadas, de forma que haja coesão entre as mesmas. Passando da ideia para a ação e concretização.

Em suma, podemos constatar que as organizações que possuem práticas sustentáveis têm um aumento da taxa de retenção de talentos, através do incremento do papel do *employer branding*.

4. Conclusões

Neste estudo pretendeu-se verificar em que medida o *employer branding* mediava a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída, aliado também ao papel moderador das gerações sobre a relação entre o *employer branding* e a intenção de saída.

Foi possível verificar que a relação entre as práticas sustentáveis e a intenção de saída é mediada pelo *employer branding*, considerando-se que o objetivo deste trabalho foi alcançado parcialmente, encontrámos também significância no papel moderador das gerações entre a ligação do *employer branding* e a intenção de saída, alcançando totalmente o objetivo da presente dissertação. Isto significa que, a relação existente entre o aumento das práticas sustentáveis presentes nas organizações e o aumento da intenção de saída é explicada pela componente mediadora do *employer branding*, sendo que as gerações influenciam o efeito do *employer branding* sobre a intenção de saída.

Foi também constatado que, em prol das organizações aumentarem as taxas de retenção de talentos, devem incorporar práticas sustentáveis na sua cultura e nas suas metodologias, comunicando-as internamente e externamente com o auxílio do *employer branding*. Posto isto, percebemos que as organizações atuais devem inspirar nos seus valores e nos seus colaboradores, princípios de conduta sustentável em termos sociais, económicos e ambientais. Este sentimento deve pautar-se pela transparência de modo que, seja efetivamente sentido pelos colaboradores atuais e futuros. A curto e longo prazo, os benefícios desta adoção de práticas sustentáveis aliadas ao *employer branding* conduzem a uma maior retenção de talentos, diminuindo custos e tempo. Nomeadamente a nível de ambiental que foi a dimensão mais valorizada, as organizações podem e devem incorporar políticas de redução de energia e resíduos nas suas operações, no impacto do habitat natural das espécies animais através de acordos com entidades ligadas à sustentabilidade e governamentais e ainda, através da implementação de ações de solidariedade e consciencialização ambiental. Relativamente às outras dimensões, também elas elevadas, a organização deve empreender esforços na comunicação transparente dos impactos e riscos ambientais que esta gera, ao público em geral, reconhecer a necessidade de financiar iniciativas comunitárias locais e reduzir custos de recursos para o mesmo nível de produção.

As organizações atuais não devem descurar a importância de um *employer branding* forte, pois é bastante perceptível o impacto que este pode ter ao nível da retenção de talentos. Devem

empreender esforços para implementar ou manter políticas de flexibilidade de horários, fornecer planos de formação e desenvolvimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, um pacote de benefícios atrativo e ainda, uma imagem corporativa apelativa. A adoção ou falta dela pode ser vital no que concerne à permanência dos colaboradores atuais, pois o objetivo passa por gerar sentimentos nos colaboradores de quererem pertencer a uma determinada organização. Um dado interessante que podemos concluir com esta pesquisa foi que os colaboradores valorizam mais, organizações forneçam planos de formação e desenvolvimento de forma a evoluir profissional, do que propriamente, pacotes atrativos de benefícios e compensações que os levem a evoluir monetariamente.

Em suma, podemos perceber que se as organizações mantiverem um forte *employer branding* e incorporarem práticas sustentáveis na sua cultura e quotidiano, o aumento da retenção de talentos pode subir exponencialmente.

4.1. Limitações do Estudo

Não obstante as diversas contribuições do presente estudo para a literatura existente, o mesmo apresenta algumas limitações, que serão explicitadas com vista a serem superadas em futuras investigações.

Relativamente à questão amostral, ressaltam algumas problemáticas nomeadamente a nível da sua dimensão. O presente estudo contou com a participação voluntária de 156 pessoas, consideramos que seria preciso um número mais alargado de participantes, algo que poderá ter tido influência nos resultados. Adicionalmente, também são levantadas questões acerca da aplicação do questionário, uma vez que este apenas foi preenchido por participantes da população portuguesa, ressaltando assim que, os resultados podem ser afetados, aquando da aplicação do mesmo noutros países e culturas. Por fim, existem também questões relacionadas com a divulgação do questionário que podem ter limitado o número de respostas obtidas. O facto de ter sido um questionário *online* pode estar na explicação de não termos obtido representatividade geracional, uma vez que, poderia ter sido incluída a geração *boomer*.

No que diz respeito ao questionário em si, ressalto algumas questões relativamente à sua extensão. Uma vez que, as escalas escolhidas para o desenvolvimento desta investigação eram bastante extensas, pensamos que isso poderá estar na razão de termos obtido esta quantidade de respostas tão reduzida.

Podemos ainda destacar, limitações metodológicas, uma vez que optámos pelo estudo transversal ao invés de um estudo longitudinal. Caso tivéssemos optado pelo estudo longitudinal, poderíamos ter dados em diferentes momentos temporais, perceber se existiam diferenças em termos de causalidade e mudanças temporais e ainda, captar uma realidade mais fidedigna. Adicionalmente, também podemos adicionar a vantagem e perspectivas que poderia trazer um estudo qualitativo, que poderia explicar mais aprofundadamente as temáticas em causa.

Por fim, em relação às limitações teóricas, podemos afirmar que ainda existe uma literatura relativamente reduzida no que concerne a algumas das temáticas das variáveis do estudo.

4.2. Recomendações para Estudos Futuros

Em estudos futuros poderia ser interessante analisar a perspectiva das realidades presentes nos outros países, compreendendo as diferenças e singularidades de cada país e a forma como as práticas sustentáveis, o *employer branding*, a retenção de talentos e as gerações interagem.

Em termos de outras variáveis a incluir, existem algumas variáveis que seriam interessantes para adicionar ao estudo nomeadamente, o *engagement* dos colaboradores, a motivação, o compromisso, a ligação que os colaboradores sentem em determinada organização e ainda, a cultura organizacional. Seria bastante relevante perceber se existiriam diferenças nos resultados obtidos e se estas influenciavam alguma das variáveis presentes no estudo, quando adicionadas.

Uma perspectiva interessante de analisar também seria, incluir em estudos futuros, participantes da geração *boomer*, de forma a analisar a sua perceção relativamente às variáveis do estudo.

Outra sugestão seria, incluir uma análise com métodos qualitativos que explorassem as experiências e perspectivas dos colaboradores em relação às práticas sustentáveis, ao *employer branding* e à retenção de talentos.

Sugerimos também que, sejam feitos estudos comparativos relativamente a diferentes setores industriais e diferentes dimensões de organizações (pequenas, médias e grandes), de forma aferir quais as diferenças encontradas.

Por fim, recomendamos que sejam efetuados estudos que avaliem o impacto das intervenções específicas projetadas para melhorar as práticas sustentáveis, o *employer branding* e a retenção de talentos. Nomeadamente, programas de desenvolvimento de liderança ou estratégias de gestão de talentos.

5. Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário - Práticas Organizacionais

O presente questionário insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia. Desta forma, solicito a sua colaboração para responder a um inquérito que pretende investigar e compreender algumas práticas organizacionais.

Este estudo dirige-se a pessoas com idade igual ou superior a 18 anos e que estejam ou já estiveram inseridas no mercado de trabalho.

A sua participação neste questionário é fundamental em prol da obtenção de dados que, por sua vez, servem única e exclusivamente para fins estatísticos e académicos. Os dados recolhidos serão mantidos em anonimato e confidencialidade por aproximadamente seis meses. Desta forma, apenas se pretende que responda de forma sincera e espontânea a cada questão. Tendo em mente que, não existem respostas corretas nem erradas.

O questionário encontra-se dividido em quatro seções e perfaz uma duração aproximadamente de 15 minutos.

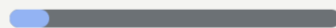
Caso pretenda, algum esclarecimento adicional ou receber informações acerca deste estudo, pode contactar o seguinte e-mail: carolinamvmarques@gmail.com

carolinavmarques2000@gmail.com [Mudar de conta](#)



 Não partilhado

Seguinte



Página 1 de 8

[Limpar formulário](#)

Questionário - Práticas Organizacionais

carolinavmarques2000@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Secção sem título

Declaro que tomei conhecimento acerca dos objetivos do presente estudo e aceito participar. *

De forma a consentir a sua participação, por favor, selecione a opção:

☐ Sim

☐ Não

Anterior

Seguinte

Página 2 de 8

Limpar
formulário

Questionário - Práticas Organizacionais

carolinavmarques2000@gmail.com [Mudar de conta](#)



Rascunho guardado

Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Encontra-se ou já se encontrou a exercer alguma atividade profissional?

*

☒ Sim

☐ Não

Anterior

Seguinte

Página 3 de 8

Limpar
formulário

Questionário - Práticas Organizacionais

carolinavmarques2000@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações acerca das práticas e políticas implementadas na sua organização.

Nesta seção, são apresentadas afirmações relativas às práticas e políticas experienciadas na sua organização. Utilizando a seguinte escala, indique em que medida estas se aplicam à organização. Para tal, considere a seguinte escala de resposta: 1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo ligeiramente; 3 - discordo; 4 - Neutro; 5 - Concordo; 6 - Concordo ligeiramente; 7 - Concordo fortemente.

1. A minha organização melhorou a saúde e segurança dos funcionários ou da comunidade. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

2. A minha organização reconheceu e agiu na necessidade de financiar iniciativas ^{*} comunitárias locais.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

3. A minha organização protegeu reivindicações e direitos da comunidade local. ^{*}

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

4. A minha organização mostrou preocupação com os aspetos visuais das instalações e operações da empresa. ^{*}

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

5. A minha organização comunicou os seus impactos e riscos ambientais ao público em geral. ^{*}

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

6. A minha organização considerou os interesses das partes interessadas nas decisões de investimento, criando um diálogo formal. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

7. A minha organização vendeu resíduos para obter receitas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

8. A minha organização reduziu os custos dos recursos para o mesmo nível de produção (bens/serviços). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

9. A minha organização reduziu os custos de gestão de resíduos para o mesmo nível de produção (bens/serviços). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

10. A minha organização trabalhou com entidades governamentais para proteger *
os interesses da empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

11. A minha organização criou tecnologias derivadas que poderiam ser aplicadas *
lucrativamente em outras áreas de negócio.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

12. A minha organização diferenciou o processo/produto com base nos esforços *
de marketing do desempenho ambiental do processo/produto.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

13. A minha organização reduziu o consumo de energia. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

14. A minha organização reduziu os resíduos e emissões das operações. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

15. A minha organização reduziu o impacto nas espécies animais e habitats naturais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

16. A minha organização reduziu os impactos ambientais dos seus produtos/serviços. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

17. A minha organização reduziu o impacto ambiental estabelecendo parcerias. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

18. A minha organização reduziu o risco de acidentes ambientais, derramamentos e libertações.

*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

19. A minha organização reduziu as compras de materiais não renováveis, produtos químicos e componentes.

*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

20. A minha organização reduziu o uso de combustíveis tradicionais substituindo por algumas fontes de energia menos poluentes.

*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

21. A minha organização empreendeu ações voluntárias (por exemplo, ações que não são exigidas por regulamentos) para intervenções ambientais.

*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

22. A minha organização empreendeu ações para auditorias ambientais, divulgação pública, formação de funcionários e repercussões legais. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente

☐☐☐☐☐☐☐

Concordo fortemente

Anterior

Seguinte



Página 5 de 8

Limpar
formulário

Questionário - Práticas Organizacionais

carolinavmarques2000@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Refleta acerca das práticas utilizadas no seu local de trabalho.

Nesta seção, são apresentadas afirmações relativas às práticas implementadas na sua organização. Utilizando a seguinte escala, indique em que medida estas se aplicam à organização. Para tal, considere a seguinte escala de resposta: 1 - discordo fortemente; 2 - discordo ligeiramente; 3 - neutro; 4 - concordo ligeiramente; 5 - concordo fortemente.

1. A minha organização oferece autonomia aos seus funcionários para tomar decisões. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

2. A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de um ambiente de grupo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

3. Tenho colegas de trabalho que estão disponíveis para partilhar a minha responsabilidade no trabalho, na minha ausência. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

4. A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

5. A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

6. A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em equipa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

7. A minha organização fornece-nos cursos de formação online. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

8. A minha organização organiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

9. A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos externos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

10. A minha organização investe fortemente na formação e desenvolvimento dos seus funcionários. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

11. O desenvolvimento de competências é um processo contínuo na minha organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

12. A minha organização comunica um caminho claro de progressão para os seus funcionários. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

13. A minha organização oferece horários de trabalho flexíveis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

14. A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar a partir de casa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

15. A minha organização fornece instalações desportivas no local. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

16. A minha organização tem uma atitude justa para com os funcionários. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

17. É esperado que os funcionários sigam todas as regras e regulamentos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

18. A minha organização tem preocupações humanitárias de retribuição à sociedade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

19. Existe um procedimento confidencial para reportar má conduta no trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

20. Em geral, o salário oferecido pela minha organização é elevado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

21. A minha organização fornece pagamento de horas extraordinárias. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

22. A minha organização fornece bons benefícios de saúde. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

23. A minha organização fornece cobertura de seguro para os funcionários e dependentes. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

Anterior

Seguinte



Página 6 de 8

Limpar
formulário

Questionário - Práticas Organizacionais

carolinavmarques2000@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Considere o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações acerca da sua ligação à organização.

Nesta seção, são apresentadas afirmações relativas à sua relação com a organização. Utilizando a seguinte escala, indique em que medida já experienciou este tipo de ligação. Para tal, considere a seguinte escala de resposta: 1 - discordo fortemente; 2 - discordo ligeiramente; 3 - neutro; 4 - concordo ligeiramente; 5 - concordo fortemente.

1. Provavelmente, procurarei um novo emprego num futuro próximo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

2. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego numa organização diferente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

3. Não pretendo desistir do meu emprego atual. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

4. É pouco provável que procure ativamente outra organização para trabalhar no próximo ano. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

5. Não estou a pensar em desistir do meu emprego neste momento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo fortemente

5. Não estou a pensar em desistir do meu emprego neste momento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo fortemente	☐	☐	☒	☐	☐	Concordo fortemente

Anterior

Seguinte



Página 7 de 8

Limpar
formulário

Questionário - Práticas Organizacionais

carolinavmarques2000@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Dados sociodemográficos

Nesta seção, serão feitas perguntas relativas aos dados sociodemográficos.

Ano de nascimento *

A sua resposta

Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não dizer

☐ Outra: _____

Há quantos anos trabalha? *

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ > 10 anos

Há quantos anos trabalha na sua empresa atual? *

A sua resposta

Em que área desempenha as suas funções? (exemplo: área jurídica, informática, *
marketing...)

A sua resposta

Setor de trabalho *

- ☐ Público
- ☐ Privado
- ☐ Ambos

Regime de trabalho *

- ☐ Presencial
- ☐ Híbrido
- ☐ Remoto

Anterior

Enviar

Página 8 de 8

Limpar
formulário

6. Referências Bibliográficas

- Ahmadi-Gh, Z., & Bello-Pintado, A. (2022). Why is manufacturing not more sustainable? The effects of different sustainability practices on sustainability outcomes and competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 337. Doi: 10.1016/J.JCLEPRO.2022.130392.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (1996). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28 (3), 243-253.
- Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., & Curras-Perez, R. (2015). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140 (2), 243-262. Doi: 10.1007/s10551-015-2654-9.
- Amaral, R. M. P., & Marson, L. S. C. (2013). 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*. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0621_3417.pdf.
- Amber, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206.
- Ameer, R., & Othman, R. (2011). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, 108 (1), 61-79. Doi: 10.1007/s10551-011-1063-y
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10a Edição, New York, Kogan Page.

- Azevedo, A. L. V. (2011). Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: Uma avaliação do relatório do CEBDS. *Revista Ibero Americana de Económica Ecológica*, 5, 75-93.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Baid, P., & Rao, A. (2006). *Employer Branding, Concepts and Cases*. Hyderabad: ICFAI University Press.
- Barbieri, J. C., Cajazeira, J. E. R. (2009). Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: Da teoria à prática. São Paulo, Saraiva.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. Chichester, Wiley.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. Doi:10.1002/sd.447.
- BCSD. (2017). *Sustainable Development*, 8. Disponível em: <https://www.bcsdportugal.org/>.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>.
- Bodansky, D. (1993). The united nations Framework convention on climate change: A commentary. 18,109.18. Disponível em: <https://digitalcommons.law.yale.edu/yjil/vol18/iss2/2>.

- Bortoli, Joel (2009). *Geração Y: Reinventando a maneira de fazer negócios*. São Paulo, Clube de Autores.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of applied psychology*, 86(1), 161.
- Bullara, C. F. C. (2003). As exigências de uma política de responsabilidade social. Anais do VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. São Paulo.
- Bustamante, S. & Brenninger, K. (2013). *CSR and its Potential Role in Employer Branding, An analysis of preferences of German graduates*. Berlin School of Economics and Law.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). Análise de dados em ciências sociais. *Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3aEd.). Oeiras: Celta.
- Cavanaugh, & Raymond A. Noe. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323–340. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199905\)20:3](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199905)20:3).
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person- organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891- 906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>.
- Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: O capital humano nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Chow, W. S., & Chen, Y. (2011). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519– 533. Doi:10.1007/s10551-011-0983-x.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Correia, M. S. (2019). Sustainability. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29–38. Doi:10.4018/ijose.2019010103
- Costa, A. F., Gomes, I., Lei, J., Machado, J., Alves, R., & Peixoto, J. P. (2018). Fatores potenciadores da retenção de talentos no setor das TI. *Atlântico Business School*. Disponível em https://www.abs.pt/wp-content/uploads/2019/06/Atl%C3%A2ntico-Business-Journal_Volume-2_Numero-1.pdf.
- Coutinho, C. (2011) Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. (2a edição). Coimbra, Almedina.
- Dearlove, D., Rodrigues, J. N., Crainer, S., & Brown, T. (2002). *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Direto*. Lisboa, Entro Atlântico, Lda.
- Deloitte (2016). *Dois Terços dos Millennials Desejam deixar as Organizações onde Trabalham Atualmente até 2020*. Deloitte Millennial Survey 2016) Disponível em: https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey2016_press_release.html.
- Dias, L. S., & Marques, M. D. (2017). Organizações e sustentabilidade: Aproximações, cooperação e distanciamentos. 1(15), 73-85. Doi:10.21714/1679-18272017v15n1.p73-85.
- Duong, C., Wach, K., Vu, N. X., Ha, S. T., & Nguyen, B. N. (2022). Entrepreneurial education, government policies and programmes, and entrepreneurial behaviour: A serial moderated mediation model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 37-54. Doi: 10.15678/EBER.2022.100403.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.

- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36 (2), 90-100.
- Espinoza, O., Buehkmann, U. & Smith, B. (2012). Forest certification and green building standards: Overview and use in the U.S. hardwood industry. *Journal of Cleaner Production* 33, 30 – 41.
- European Commission, & D.G. (2002). Carta europeia das pequenas empresas: Aprovada pelos estados-membros da UE no conselho europeu de Santa Maria da Feira. Doi:978-92-894-3618-2.
- Europeia. (2005). *Revisão da Estratégia de Lisboa*. Disponível em: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6179&langId=pt
- Europeia, C. (2006). Fórum europeu multi stakeholder launch of european alliance for corporate social responsibility. Disponível em: <https://www.linguee.pt/ingles-portugues/traducao/multi-stakeholder+platform.html>.
- Faustino, G. D. O. (2019). Recursos humanos: Retenção de talentos e sua importância nas organizações. *Unisanta Business and Management*, 2(1). Disponível em <https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/2064>.
- Freitag, B., & Fischer, L. A. (2017). Análise sobre o termo talento em diferentes áreas do conhecimento. *Future Studies Research Journal*, (1), 3–27. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/download/284/411+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>.
- Frook, J. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B* 86, 1–2.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. Doi: 10.1016/j.hrmr.2015.04.003.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). *Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions*. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behavior: A review. *International Journal of Psychology*, 49 (3), 141-157.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>.
- Harris, K. (2020). *A new generation of workers: Preparing for generation Z in the workplace*.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE executivo* vol.3 , n.2. p. 65-79.
- Hashim, R. A. & Nor M. A. M. (2018). *Employer Branding and employee Engagement of furniture retailer in Klang Valley*. *SHS Web of Conferences*, 56, 02003.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). *Guilford Press*.
- Hepper, E. L., Souza, O. T., Petrini, M. D., & Eduardo, C. (2017). Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 39(1), 43. 39(1), 43-53. Doi:10.4025/actascihumansoc.v39i1.33127.
- Hilton, M. (2000). Declaração do Milênio das Nações Unidas. 10. Disponível em: gddc.ministeriopublico.pt/.../declaracao_do_milenio_das_nacoes... · Ficheiro PDF.

- Hrdlicka, H. A., & Kruglianskas, I. (2010). 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, 253-289.
- IAPMEI. (2019). Responsabilidade social. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-eSustentabilidade/Sustentabilidade/Responsabilidade-Social.aspx>.
- Iqbal, Q. (2020). The era of environmental sustainability: Ensuring that sustainability stands on human resource management. *Global Business Review*, 21(2), 377–391. <https://doi.org/10.1177/0972150918778967>.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *Journal of Indian Management*, 79-87.
- Jones, D. A. (2010). 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, .
- Kim, H., Lee, S., & Yan, K. (2015). The heuristic-systemic model of sustainability stewardship: Facilitating sustainability values, beliefs and practices with corporate social responsibility drives and eco-labels/indices: The heuristic-systemic model of sustainability stewardship. *Internati*. Doi:10.1111/ijcs.12173.
- Leoneti, A., Nirazawa, A., & Oliveira, S. (2016). Proposta de índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para micros e pequenas empresas (PME). 23(4), 349-361. Doi:10.1016/j.rege.2016.09.003.
- Lu, Y., Zhang, M.M., Yang, M.M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward

- common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. Doi: 10.1002/hrm.22153.
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An Empirical Assessment of Generational Differences in Basic Human Values. *Psychological Reports*, 101(2), 339–352. <https://doi.org/10.2466/pr0.101.2.339-352>.
- MacDuffie, J. P., & Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 524. <https://doi.org/10.2307/2393796>.
- Malafaia, G. S. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. Congresso de Excelência em Gestão – CNEG, 7, Anais, Rio de Janeiro. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000153&pid=S1645-4464201500020000200017&lng=pt.
- Marôco, J. (2014). Análise Estatística com o SPSS Statistics. (6a ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 33.
- McClelland, D. C., Baldwin, A. L., Bronfenbrenner, U., & Strodbeck, F. L. (1958). Talent and society: New perspectives in the identification of talent.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.018>.

- Milfont, T. L., & Duckitt, J. (2010). The environmental attitudes inventory: A valid and reliable measure to assess the structure of environmental attitudes. *Journal of Environmental Psychology*, 30, 80-94.
- Ministros, C. (2002). *Resolução do conselho de ministros 39/2002, de 1 de Março*. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/149747/resolucao-do-conselho-de-ministros-39-2002-de-1-de-marco>.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Nascimento, G., Araujo, C. A., & Alves, L. A. (2017). Corporate sustainability practices in accredited Brazilian hospitals: A degree-of-maturity assessment of the environmental dimension. *Management Journal*, 52(1), 26-35. doi:10.1016/j.rausp.2016.10.001.
- Nascimento, L.F., Lemos, A.D. D. C. A., & Mello, M.C. (2008). *Gestão Socioambiental Estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- Netto, A.L, Salomon, V.A.P., Ortiz-Barrios, M.A., Florek-Paszkowska, A.K., Petrillo, A., & De Oliveira, O.J. (2021). Multiple criteria assessment of sustainability programs in the textile industry. *International Transactions in Operational Research*, 28(3), 1550–1572. <https://doi.org/10.1111/itor.12871>.
- Neupane, B., Halog, A., & Lilieholm, R. J. (2013). Environmental sustainability of wood-derived ethanol: A life cycle evaluation of resource intensity and emissions in Maine, USA. (*J. o. Production*, Ed.) 44, 77-84. Doi:10.1016/j.jclepro.2012.11.039.
- Ohtsuki, C. H., Aurelio, M., Ferreira, D. A., Nunes, K., & Almeida, T. De. (2014). Talent management on human resource management: An emergent theme? *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 7, 629–643. Doi: 10.5902/1983465918417.
- Page, M. (2020). Geração Z: Novos desafios e enriquecimento profissional. Disponível em: <https://grandeconsumo.com/geracao-z-novos-desafios-e-enriquecimento-profissional/#.X3rpoMJKjIU>.

Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>.

Peer, V., & Stoeglehner, G. (2013). Universities as change agents for sustainability – framing the role of knowledge transfer and generation in regional development processes. *Journal of Cleaner Production*, 44, 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.003>.

Petsonk, C. A. (1999). The role of the united nations environment programme (UNEP) in the Development of International Environmental Law. 5, 42.

Polakovic, G. (2012). *Are women greener than men?* Los Angeles Times.

<https://www.latimes.com/opinion/la-xpm-2012-jun-13-la-oe-polakovic-gender-and-the-environment-20120613-story.html>

Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), 103-116.

Sagaz, S. M., Kneipp, J. M., Lucietto, D. A., & Madruga, L. R. (2018). Dimensão social da sustentabilidade e saúde pública : Um levantamento bibliométrico. *São Paulo Edições*, 7(2), 73-91. Doi:10.5585/rev.+gest.+sist..v7i2.410.

Santos, J. e Pedro, L. (2018). Gestão de recursos humanos - O que pode ajudar a atrair e reter os melhores. III International Meeting of Sociology (ISSOW) *Education, Employment and Retirement: Transitions in risk societies*, Faculdade de Letras, University of Lisbon.

Savitz, A.W., Weber, K. (2006). 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*.

- Schroth, H. (2019). Are you ready for generation Z in the workplace? *Califórnia Management Review*, 61(3), 5–18.
- Silva, A. P. B., Marques, C. S., Piran, R., & Bueno, R. Â. P. (2015). De recursos humanos à gestão de pessoas: Na era dos talentos. Simpósio de Produções Acadêmicas Em Psicologia Do Univag, 1. Disponível em: https://www.periodicos.univag.com.br/index.php/psicologia/article/download/57_2/818.
- Silva, P., Moreira, A.C., & Mota, J. (2022). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: The mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>.
- Snell, S., Bohlander, G., Lúcia, M., & Rosa, G. L. (2005). Administração de Recursos Humanos Sumário. *CENGAGE Learning*, (14), 1–16.
- Sousa, W. B. de, & Barreto, M. C. (2015). A importância das estratégias para a retenção de talentos. *Revista Raunp*, 7(2), 9–15. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908/706>.
- Suikkanen, E. (2010). How does employer branding increase employee retention. *Metropolia University of Applied Sciences*.
- Sullivan, J. (2004). The 8 components of a successful employment brand. Disponível em: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/>.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates: Organizational attributes likelihood to apply and sex difference. *Career Development International*, 12(6), 504-522.

- Thai, Q., & Mai, K. (2023). An evolution of entrepreneurial culture studies: A systematic literature review and future research agenda. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(2), 31-62. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110202>.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: “Infancy or adolescence?”. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing innovation integrating technological, market and organizational change. John Wiley and Sons Ltd.
- Troni, N. (2015) Como atrair e manter a geração “*millennials*” nas empresas. Disponível em: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/como-atrair-e-manter-a-geracao-millennial-nas-empresas-entrevista/>.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21. Disponível em: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
- Turban, D.; Greening, G. D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.
- Valickas, A., & Jakštaite. (2017). Different generations’ attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11(1), 108-119.
- Véliz, M. A., Torres, S. L., & Cantos, J. B. (2018). La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas. (R. L. INVESTIGACIÓN, Ed.) 15(2), 105- 117. Doi:10.22507/rli.v15n2a8.

- Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 497– 507. <https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022>.
- Wajdi, M.F., Putra, F.I.F.S., Haziroh, A.L., & Purusa, N.A. (2023). Mughas: The integrated green HRM model to improve business performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e0771–e0771. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.771>.
- Wallace, M., Lings I., Cameron, R. & Sheldon, N. (2014) Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. In: Harris R., Short T. (eds) *Workforce Development*. Singapore: Springer.
- Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H., & Rodriguez, T. (2020). Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 673–681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT). Driving Success: Human Resources and Sustainable Development. *University of Cambridge Programme for Industry* 2008.
- Werth, E. P., & Werth, L. (2011). Effective Training for Millennial Students. *Adult Learning*, 22(3), 12– 19. <https://doi.org/10.1177/104515951102200302>.
- Westerman, J.W., Acikgoz, Y., Nafees, L., & Westerman, J. (2022). When sustainability managers' greenwash: SDG fit and effects on job performance and attitudes. *Business and Society Review*, 127(2), 371–393. <https://doi.org/10.1111/basr.12273>.
- Weybrecht, G. (2010) *The Sustainable MBA: The manager's guide to green business*. Chichester: Willey and Sons.

- Wright, S., Caserta, M & Lund, D. (2003). Older adults' attitudes, concerns, and support for environmental issues in the "new west". *The International Journal of Aging and Human Development*, 57(2), 151-179.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.
- Zelezny, L.C., Chua, P. & Alrich, C. (2000). Elaborating on gender differences in environmentalism. *Journal of Social Issues*, 56, 443-457.
- Zonatto, V. C., Da, S., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>.