



*O impacto da relação entre Responsabilidade Social Empresarial e Employer
Branding na retenção e atração de talentos*

Cláudia Raquel de Matos Meireles e Silva

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por

Prof^ª. Doutora Inês Veiga Pereira

Prof^ª. Doutora Amélia Brandão

2023/24

Agradecimentos

Este trabalho representa o culminar de dois anos intensivos de mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP). À medida que concluo esta etapa e me preparo para novas responsabilidades, sinto-me confiante de que todo o conhecimento adquirido ao longo deste percurso me proporcionará excelentes oportunidades no futuro.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu companheiro, que foi o grande incentivador para eu iniciar este projeto, que me apoia e motiva a ser cada dia melhor, e por acreditar, sempre, no meu potencial.

À minha Mãe e à minha Avó, obrigada por estarem incondicionalmente ao meu lado a celebrar as minhas vitórias.

Aos meus amigos, cuja amizade e o apoio são inestimáveis.

Quero expressar também a minha sincera gratidão aos meus colegas de trabalho, que se empenharam intensamente em compartilhar o meu questionário e sempre demonstraram preocupação e apoio. Apesar de estarem espalhados pelo globo, estiveram sempre próximos e disponíveis.

Um agradecimento especial a todos os professores da FEP, com um reconhecimento particular à Professora Doutora Inês Veiga Pereira, e à Professora Doutora Amélia Brandão pela orientação e disponibilidade. O vosso apoio foi essencial para superar este desafio.

Com gratidão a todos os que contribuíram para este percurso, sigo pronta para as novas oportunidades que surgirão.

Resumo

A interação entre Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e Employer Branding (EB) tem ganhado grande destaque, à medida que as organizações reconhecem cada vez mais seu potencial para melhorar a atração, retenção de talentos e a satisfação geral dos colaboradores.

Este estudo investiga o impacto da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e do *Employer Branding* (EB) na atração (TA) e retenção de talentos (TR), analisando como diversas variáveis moderadoras, como gênero, satisfação no emprego, e características profissionais, influenciam essas relações. Utilizando uma abordagem quantitativa, a pesquisa utilizou um modelo de equações estruturais apoiado por um questionário respondido por 209 participantes. Os dados foram analisados com o software *Smart PLS 4*.

Os resultados revelaram que a CSR exerce um impacto positivo significativo no EB que, por sua vez, afeta positivamente a atração e a retenção de talentos.

A análise multi-grupos conduzida demonstrou variações significativas com base na satisfação no emprego: empregados insatisfeitos apresentaram um impacto mais negativo do EB na atração e retenção de talentos em comparação com empregados satisfeitos.

Em relação à faixa etária, o efeito do EB na atração de talentos foi significativamente maior para a faixa etária de 46-55 anos em comparação com a faixa etária de 26-35 anos. No entanto, o impacto da CSR não variou significativamente entre os grupos etários.

A análise por gênero revelou que o efeito do EB na retenção de talentos foi mais significativo para mulheres em comparação com homens.

A análise das variáveis moderadoras indicou que a satisfação com o emprego tem um efeito significativo nas relações entre o EB e a atração e retenção de talentos. Embora a função tenha mostrado alguns efeitos significativos, esses impactos foram menos consistentes nas diferentes relações estudadas.

Este estudo oferece uma visão geral das relações entre CSR, EB e gestão de talentos, fornecendo sugestões para a otimização das estratégias corporativas.

Palavras-chave: Employer Branding, Responsabilidade Social Corporativa, Retenção de talentos, Atração de talentos

Abstract

The relation of Corporate Social Responsibility (CSR) and Employer Branding (EB) is gaining significant attention, as organizations increasingly recognize its potential to enhance talent attraction, retention, and overall employee satisfaction.

This study examines the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) and Employer Branding (EB) on talent attraction (TA) and retention (TR), analysing how various moderators such as gender, job satisfaction, age, and professional characteristics influence these relationships. Utilizing a quantitative approach, the research employed a structural equation modelling framework supported by a questionnaire completed by 209 participants. The data were analysed using Smart PLS 4 software.

The findings revealed that CSR has a significant positive impact on EB, which in turn positively affects talent attraction and retention. Multi-group analysis indicated notable variations based on job satisfaction: dissatisfied employees experienced a more negative impact of EB on talent attraction and retention compared to satisfied employees. In terms of age, the effect of EB on talent attraction was significantly greater for the 46-55 age group compared to the 26-35 age group. However, the impact of CSR did not vary significantly across age groups. Gender analysis showed that the effect of EB on talent retention was more pronounced for women compared to men.

The analysis of moderating variables indicated that job satisfaction significantly affects the relationships between EB and both talent attraction and retention. While job role showed some significant effects, its impact was less consistent across the different relationships studied.

This study provides valuable insights into the relations between CSR, EB, and talent management, offering suggestions to corporate strategies.

Keywords: Employer Branding, Corporate Social Responsibility, Talent Retention, Talent Attraction

Índice de conteúdos

Introdução	7
Capítulo I - Revisão da literatura.....	9
1 - Revisão da literatura	9
1.1 - Processo de seleção de artigos para estudo	9
1.2 - Sustentabilidade.....	10
1.2.1 - Responsabilidade Social Empresarial	11
1.2.2 - Green Human Resource Management.....	13
1.3 - <i>Employer Branding</i>	14
1.4 - Atração de talentos e retenção de colaboradores.....	17
1.5 - A relação entre Employer Branding e a responsabilidade social empresarial.....	19
Capítulo II – Objetivos modelo de investigação	23
2.1 – Objetivos, modelo teórico e hipóteses de investigação	24
Capítulo III - Metodologia.....	26
3.1 - Escala de mensuração	27
3.2 - Pré teste	28
3.3 - Elaboração e aplicação do questionário.....	28
3.4 - População e amostra	29
3.5 - Caracterização da amostra	29
Capítulo IV - Estudo empírico.....	32
4.1 Análise descritiva.....	32
4.2 Análise fatorial confirmatória e exploratória.....	35
4.3 - Análise das Relações Hipotetizadas no Modelo Conceptual.....	38
4.4 - Comparação dos Resultados por Grupos.....	41
4.5 Discussão de resultados	43
Capítulo V - Conclusões.....	46
5 - Conclusões.....	46
5.1 - Implicações para a Gestão	48
5.2 Implicações para a academia	49
5.3 - Sugestões para futuras pesquisas	50
Referências Bibliográficas.....	51
Apêndice I – Tabela de relações variáveis	58
Apêndice II – Questionário	72

Apêndice III - Construtos e itens das respectivas escalas	82
---	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Fluxograma de seleção de artigos	10
Figura 2 - Gráfico explicativo do ESG	11
Figura 3- Employer Branding interno e externo.....	15
Figura 4 - Esquema da metodologia do estudo.....	23
Figura 5 - Modelo conceptual.....	26
Figura 6 - Estimativas estandardizadas das equações estruturais (R ² e P-Value).....	39

Índice de tabelas

Tabela 1 - Variáveis de Green Human Resource Management em <i>Employer Branding</i> em estudos recentes.....	16
Tabela 2 - Estudos sobre CSR e Employer Branding na retenção e atração	18
Tabela 3 - Estudos relevantes da relação entre Employer Branding e responsabilidade social empresarial.....	20
Tabela 4 - Amostra	29
Tabela 5 - Médias dos itens da Responsabilidade Social Corporativa (CSR).....	32
Tabela 6 - Médias dos itens de Employer Branding (EB).....	33
Tabela 7 - Médias dos itens da Atração de Talentos (TA).	33
Tabela 8 - Médias dos itens da Retenção de Talentos (TR).	34
Tabela 9 - Validade dos construtos.....	36
Tabela 10 - Outer loadings matrix	36
Tabela 11 - Tabela de validade discriminante	37
Tabela 12 - Resultados do modelo estrutural	39
Tabela 13 - Efeitos indiretos.....	40
Tabela 14 - Análises de moderadoras relacionadas com o perfil do inquirido.....	40
Tabela 15 - Resultados multi-grupos por género.....	41
Tabela 16 - Resultados multi-grupos por permanência no mesmo setor.....	42
Tabela 17 - Resultados multi-grupos por modelo preferencial de trabalho	42
Tabela 18 - Resultados multi-grupos por satisfação no emprego atual	42
Tabela 19 - Resultados multi-grupos por faixa etária.....	43

Introdução

A sustentabilidade abrange aspetos económicos, ambientais e sociais e transcende as fronteiras intra e inter-organizacionais (Bai & Sarkis, 2010). A sustentabilidade social aborda como as questões sociais podem ser geridas de uma forma que garanta a sobrevivência de uma organização a longo prazo. Estes aspetos sociais não devem limitar-se apenas às operações internas da empresa, devem também estender-se a nível inter-organizacional para incluir parceiros e sociedades mais amplas em que opera (Carter & Rogers, 2008).

Considerando a crescente consciência “verde”, a imagem da entidade empregadora e a sua reputação ambiental desempenham um papel crucial nas iniciativas de recrutamento e retenção de talentos (Muisyo et al., 2022).

A Responsabilidade Social Empresarial (CSR) está diretamente relacionada com sustentabilidade social (van Marrewijk, 2003a) e é considerada uma espécie de autorregulação implementada por uma empresa para operar as suas atividades e procedimentos de forma sustentável (Waheed & Zhang, 2022). Durante muitos anos, este conceito foi usado para fins como melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e o desempenho financeiro. Muitos gestores e profissionais já não consideram os esforços de responsabilidade social empresarial como atividades altruístas arbitrárias, mas sim como parte integrante dos seus processos e funções de negócios, incluindo a gestão interna de talentos (Ramkissoon et al., 2020).

Uma procura acentuada de aptidões e competências modernas na área dos avanços tecnológicos, das mudanças demográficas e das perturbações do mercado rotulou os trabalhadores como um dos intervenientes mais importantes das empresas (Gannon, 2013). A vantagem competitiva para uma organização não está apenas condicionada à disponibilidade das competências desejadas, mas também depende das atitudes, comportamentos e relacionamentos dos funcionários com uma organização (Hitt et al., 2006). Os investigadores mencionam que, “a teoria da troca social fornece a base para provar o facto de que nos casos em que um empregador ou uma empresa oferece valor aos seus empregados, a proposta resultará em níveis mais elevados de lealdade e fidelidade dos empregados” (Hadi & Ahmed, 2018, pp 28).

Esta procura por talentos impulsiona o conceito de marca do empregador, que daqui em diante será mencionado com os termos *Employer Branding (EB)*. Segundo Backhaus & Tikoo,

(2004) trata-se de um processo de construção de uma singular e autêntica identidade do empregador. Esta evolução levou as organizações a focarem-se em criar estratégias de identificação com os atuais colaboradores, bem como atrair possíveis futuros talentos através da promoção de várias características da entidade empregadora.

A organização global *Business for Social Responsibility* enumera várias vantagens de incluir CSR nas operações corporativas, por exemplo, para atração de investidores, fortalecer a posição da marca, melhorar os níveis de atração, retenção e motivação (Kotler et al., 2012). Assim, onde inicialmente o *Employer Branding* estava apenas focado em preencher vagas e mais tarde em melhorar o envolvimento com os funcionários, hoje é sobre “tornar o mundo num lugar melhor” (Minchington, 2010).

Na literatura, muitos estudos abordam individualmente os conceitos de *Employer Branding* e responsabilidade social empresarial, alguns deles cruzam diretamente a CSR com *Employer Branding*. Salvo melhor conhecimento, não há estudo que faça a comparação do impacto da relação CSR e *Employer Branding* na retenção e atração de talentos. Assim, este é o “gap” que o presente trabalho pretende suprimir, tendo como objetivo comparar o impacto da relação entre CSR e *Employer Branding* na retenção e atração de talentos.

Deste modo, procurar-se-á dar resposta à questão: Qual é a associação entre CSR e *Employer Branding*?

Da perspetiva da gestão, tendo em conta que os gestores serão mais capazes quanto mais percecionarem as diferentes repercussões das suas estratégias interna e externamente, a concretização do estudo facilitará a personalização de futuras estratégias de CSR e *Employer Branding* nos diferentes contextos, potenciando a eficácia das suas estratégias tanto na retenção, como na atração de talentos.

Estruturalmente, nas seguintes partes, além da revisão da literatura nas variáveis conceptuais fundamentais, identificam-se as questões de investigação, o modelo de investigação e a metodologia a seguir, o estudo empírico e as conclusões. Encontra-se no apêndice I a tabela de relações variáveis dos artigos selecionados para o estudo e por fim no apêndice II pode ser consultado o questionário efetuado.

Apresenta-se também um cronograma do trabalho a ser desenvolvido, e por fim identificam-se as referências bibliográficas que suportam este estudo organizadas segundo o modelo APA, com recurso ao programa *Mendeley Cite*.

Capítulo I - Revisão da literatura

1 - Revisão da literatura

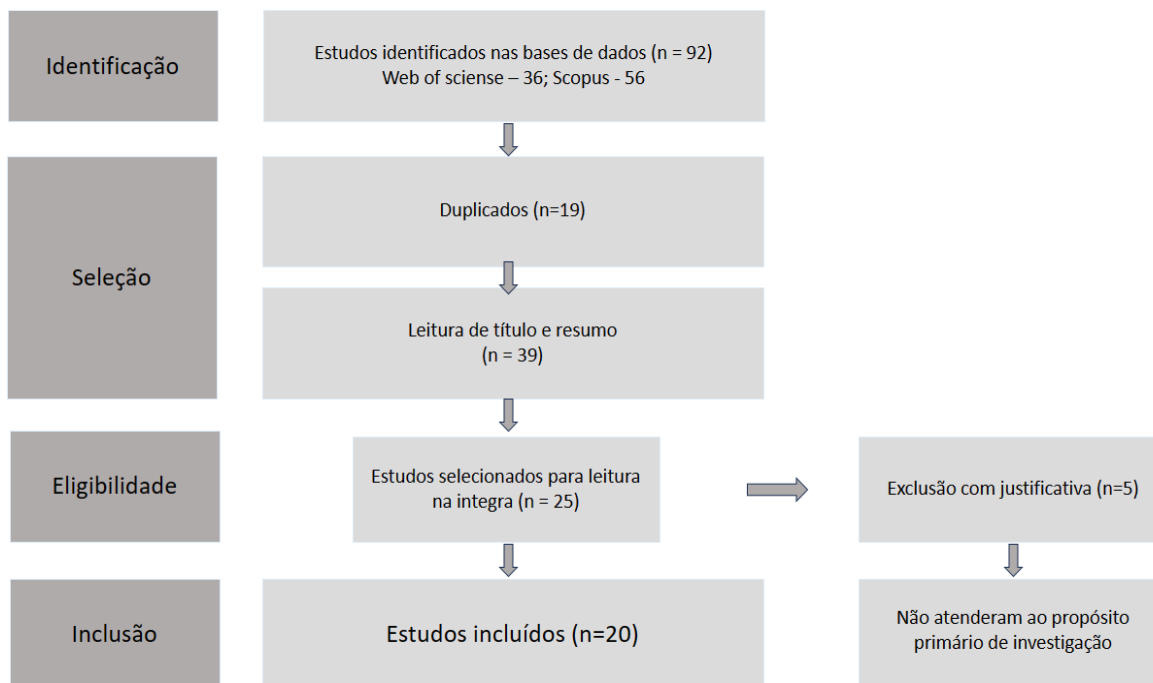
Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que pretende explorar os conceitos e teorias que suportam esta investigação, estando dividido em cinco principais subcapítulos. Em primeiro encontra-se a explicação do processo de seleção dos artigos para o estudo. O primeiro aborda o tema da sustentabilidade, nomeadamente responsabilidade social corporativa e a sua relação com *green human resource management*. De seguida, após compreender a relação entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos introduz-se o tema, *Employer Branding*, neste subcapítulo aborda-se o seu significado e as suas dimensões. Seguidamente aborda-se o tema da atração e retenção de talentos, dois dos construtos deste estudo.

Por fim, o último subcapítulo foca-se na relação entre *Employer Branding* e responsabilidade social corporativa, o foco deste estudo sendo os seus dois principais construtos.

1.1 - Processo de seleção de artigos para estudo

Na figura 1 está explícito o fluxograma utilizando a metodologia PSALSAR (Mengist et al., 2020) que explica o processo desenvolvido para escolha dos estudos escolhidos para a resolução deste trabalho. Para começar a elaboração da revisão da literatura utilizaram-se as plataformas de bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. De seguida procuraram-se as palavras-chave “*Employer Branding*” e “*Sustainability*”; ou “*Employer Branding*” e “*CSR*”, posteriormente foram eliminados duplicados. Após a leitura do título e do resumo foram selecionados os artigos relevantes e após uma leitura integral destes artigos resultaram 20 artigos que serviram de base para este estudo e se encontram na tabela de relações variáveis no apêndice I.

Figura 1 - Fluxograma de seleção de artigos



Fonte: elaboração própria com base na metodologia de (Mengist et al., 2020).

De forma a especificar as variáveis em estudo, realizar-se-á uma contextualização da sustentabilidade no meio empresarial seguindo-se a análise das variáveis principais deste estudo: sustentabilidade na vertente de Responsabilidade Social Empresarial e *Employer Branding* e a sua correlação.

1.2 - Sustentabilidade

A sustentabilidade pode ser definida como a satisfação das necessidades de hoje sem comprometer as necessidades das gerações futuras (Mani et al., 2016).

Em prol da sustentabilidade, em Setembro de 2015, a ONU (Organização das Nações Unidas) estruturou 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (*sustainable development goals SDG's*), que visam a implementação de 169 metas de sustentabilidade nos setores económico, social e ambiental que devem ser alcançadas até 2030 (Yasin et al., 2023). Esta

necessidade deu origem ao conceito de *Green Human Resource Management (GHRM)* (Úbeda-García et al., 2022), que será abordado mais à frente nesta revisão.

Surge então no meio empresarial o conceito de *ESG* - é uma sigla que significa *Environmental, Social and Governance*, ou seja, Ambiente, Social e Governança Corporativa como se pode verificar na figura 2. São indicadores de sustentabilidade, um conjunto de padrões indicativos para o comportamento de uma empresa socialmente consciente. A preocupação com critérios de sustentabilidade ESG segue a tendência do mercado de responder às exigências dos consumidores, que cada vez mais preferem produtos e serviços com impacto positivo no meio ambiente e na sociedade, bem como a preocupação de alinhamento das empresas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU (Visão, 2022).

Figura 2 - Gráfico explicativo do ESG



Fonte: (Krost, 2023).

1.2.1 - Responsabilidade Social Empresarial

Este estudo centrar-se-á na vertente de Responsabilidade Social Empresarial (CSR) inserida no aspeto social da sustentabilidade.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável define CSR como: “o compromisso contínuo das empresas de se comportarem de forma ética e

contribuírem para o desenvolvimento económico, ao mesmo tempo que melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores e respetivas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral.” (World Business Council for Sustainable Development, 1999, pp.68).

Não existe, de facto, definição científica de Responsabilidade Social Empresarial (CSR) (Araújo et al., 2023), no entanto, autores afirmam que para uns CSR significa tomar responsabilidade legal, enquanto para outros é percebido como um comportamento ético de responsabilidade social, e pode ainda ser visto como as responsabilidades em geral na perceção de outros (Votaw, 1972).

A comissão europeia (European Commission, 2009) divide CSR em quatro dimensões:

1. CSR nos mercados
2. CSR ambiental
3. CSR no local de trabalho
4. CSR na comunidade

Neste estudo estarão em foco as dimensões de CSR no local de trabalho e na comunidade uma vez que estão diretamente ligadas ao capital humano da empresa, e por isso mais relacionadas com *Employer Branding*.

CSR no local de trabalho é definido pelas atividades proativas realizadas pela empresa que estão diretamente ligadas aos seus funcionários como remunerações, acordos de trabalho, higiene e segurança no trabalho e diversidade (European Commission, 2009). Estas atividades internas estão intimamente ligadas à cultura e valores da empresa (Lindholm, 2018). Podem abranger uma ampla gama de tópicos, como igualdade de género, diversidade, saúde e bem-estar dos funcionários, práticas laborais éticas, filantropia, responsabilidade económica e sustentabilidade ambiental (Alister Hales, 2022).

CSR na comunidade pode ter várias formas e ter bastante relevância no *Employer Branding*, pois o envolvimento com a comunidade pode incluir cooperação com instituições de ensino, autoridade do trabalho ou organizações de voluntariado (Lindholm, 2018).

A CSR tem vindo a crescer do ponto de vista estratégico da comunicação empresarial, sendo usada para evidenciar o compromisso de desenvolvimento sustentável através da partilha das suas atividades de CSR – *CSR Branding* (Bharadwaj, 2023). A comunicação de CSR é a comunicação especificamente desenhada e distribuída pela própria empresa sobre os seus esforços de CSR (Morsing, 2006).

1.2.2 - *Green Human Resource Management*

À fusão entre a sustentabilidade ambiental e a gestão de recursos humanos dá-se o nome da *Green Human Resource Management* (Renwick et al., 2013). As práticas de *GHRM* envolvem o uso de políticas de Gestão de Recursos Humanos para apoiar a utilização sustentável dos recursos organizacionais e a sustentabilidade corporativa (SC) (Yasin et al., 2023).

Esta prática e estratégia de negócio visa atingir os objetivos dos acionistas e satisfazer todas as restantes partes interessadas e refere-se às atividades da empresa que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas suas operações diárias (van Marrewijk, 2003b). Por sua vez, os funcionários percecionam o seu empregador como responsável e com intenção de tratarem os seus colaboradores de forma igualmente digna (Rupp et al., 2013).

Esta sustentabilidade corporativa divide-se em duas variantes principais que estão positivamente interligadas (Yasin et al., 2023):

1. Sustentabilidade Ambiental Empresarial (SAE), está diretamente ligada à implementação de tecnologia sustentável (Hohnen & Hasle, 2011) que para além de permitir proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro para os colaboradores e para a comunidade (Yasin et al., 2023), proporciona também uma vantagem competitiva sustentável (Goyal et al., 2018).

2. Sustentabilidade Social Empresarial (SSE), é classificado como um fator que contribui para edificar e manter o bem-estar da sociedade (Chiu, 2003). O seu impacto tem sido pouco investigado na cultura corporativa e existem poucas evidências empíricas da relação entre a SSE e o sucesso das organizações (Schönborn et al., 2019). SSE pode ser atingido quando um projeto funciona de forma harmoniosa e consensual com o ambiente enquanto diminui disparidades e diferenças sociais potenciando a satisfação dos indivíduos (Yasin et al., 2023).

Não obstante, autores afirmam que as empresas que demonstram interesse em participar e criar projetos para o bem comum da sociedade e dos seus próprios colaboradores tendem a ter uma melhor reputação junto da sociedade, sendo que este é o melhor caminho para as empresas serem competitivas no mercado (Ehnert Ina, 2011).

É importante analisarmos estas variáveis uma vez que modelos de estudo confirmam que *GHRM* é uma fonte de *Employer Branding* e SAE e SSE podem ser atingidos com práticas de *GHRM* (Yasin et al., 2023).

1.3 - *Employer Branding*

Widen et al definem o *Employer Branding* como a gestão da marca empregadora, que alia a gestão de recursos humanos ao *marketing*. Esse tema tem despertado o interesse de muitos especialistas em marketing, pois é baseado num relacionamento de compromisso e confiança entre a empresa e o colaborador, a partir do processo de recrutamento (Wilden et al., 2010).

Para as empresas o *Employer Branding* torna-se fulcral para atrair, desenvolver e reter o melhor talento para as funções que necessitam (Kashive et al., 2020). Como todos os tipos de *branding* dependem da contribuição de pessoas, em geral o *Employer Branding* pode ser considerado um ponto chave de *branding* (Lindholm, 2018).

O *Employer Branding* foi abordado pela primeira vez em 1996 por Simon Barrow e Tim Ambler na *London Business School* quando apresentaram a definição: “*Employer Branding* é o pacote de recursos funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996, pp 72).

Consiste numa ferramenta capaz de tornar os colaboradores conscientes das vantagens de pertencer à empresa, fomentando o sentimento de orgulho e apoiando a retenção de talentos. A promoção contínua de uma marca empregadora forte atrai, motiva e retém os melhores talentos, garantindo um elevado nível de desempenho contínuo (Santos et al., 2023).

Tanwar & Prasad (2017) afirmam que existem cinco dimensões do *Employer Branding*:

1. Condições de trabalho saudáveis: A dimensão do ambiente de trabalho saudável está diretamente ligada à preocupação com o bem-estar de seus funcionários.
2. Formação e desenvolvimento: (Daily & Huang, 2001) defende que a formação integrada deve incorporar programas abrangentes e ligá-los ao sistema de gestão de desempenho para criar um clima de trabalho “verde”. Os funcionários que atingem as metas podem receber uma compensação extra.

3. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: quando os empregadores oferecem acordos de trabalho flexíveis, organizam atividades baseadas na conservação ambiental ou dão a oportunidade aos funcionários de trabalhar fora do horário formal de trabalho (remotamente, por exemplo) (Muisyo et al., 2022).

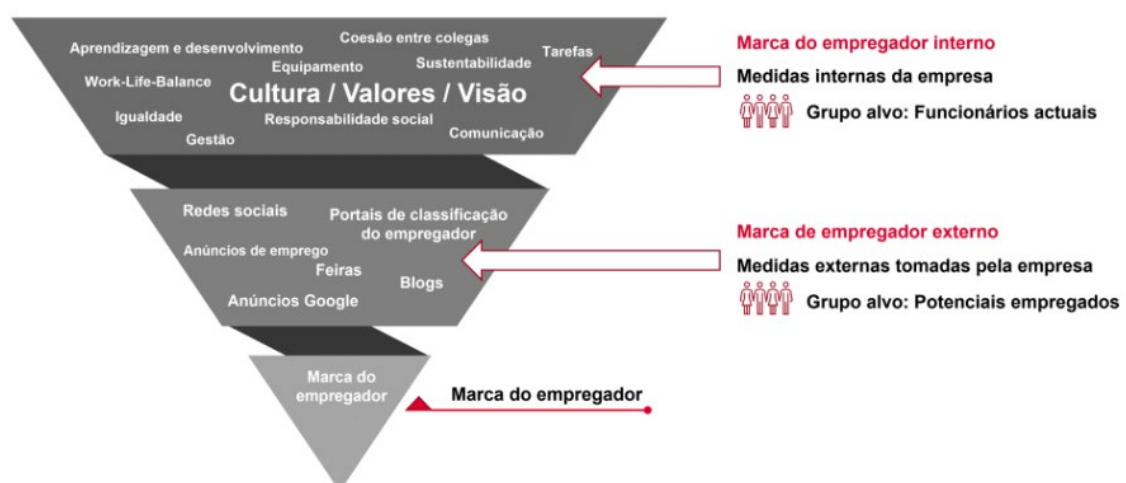
4. Ética e Responsabilidade Social Empresarial (CSR): As ações éticas para com a sociedade por parte de uma organização afetarão a mentalidade dos funcionários. Sendo um fator chave da atratividade do empregador e comprometimento dos funcionários (Perrini et al., 2011).

5. Salários e benefícios: Tradicionalmente oferecer bons salários aumentaria a reputação de uma marca, mas o reconhecimento “verde” estimula um sentimento de orgulho, de pertença a uma organização e incentiva iniciativas ecológicas (Muisyo et al., 2022).

Neste estudo é importante também distinguir *Employer Branding* interno e externo, uma vez que falamos de retenção (interno) e atração (externo).

Employer Branding interno está relacionado com as atividades internas que têm impacto na visão, cultura e valores da empresa, como promoção da igualdade através de palestras sobre diversidade, onde a população alvo são os atuais colaboradores. Por outro lado, quando falamos de *Employer Branding* externo, falamos da divulgação destas atividades que acontecem dentro da empresa para o exterior, sendo que aqui o público alvo são potenciais futuros funcionários (Johanna Ehses, 2023), como se pode verificar na figura 3.

Figura 3- Employer Branding interno e externo



Fonte: Johanna Ehses (2023).

Devido aos poucos estudos que cruzam as variáveis *Green Human Resource Management* em *Employer Branding* (tabela 1) justifica-se investigação adicional.

Tabela 1 - Variáveis de Green Human Resource Management em *Employer Branding* em estudos recentes

Autor	Variáveis	Estudo/conclusões
(Yasin et al., 2023)	• <i>GHRM</i> • REE • CSR • <i>Employer Branding</i>	Como <i>GHRM</i> e as variáveis estudadas impactam a reputação da marca. Confirmou-se a relação das variáveis e a reputação.
(Ahsan, 2023)	• <i>Leaders and stakeholders</i> • <i>Leading to greater buy-in and support for the initiatives</i> • <i>Leaders and culture of social responsibility</i> • <i>Beneficial partnerships and collaboration</i> • <i>Emotional intelligence components and effective corporate social responsibility leadership</i> • <i>Leaders and impact on society and the environment</i>	Perceber qual é o papel da inteligência emocional na CSR liderança. Conclui que há uma ligação entre CSR, liderança e inteligência emocional.
(Muisyo et al., 2022)	• <i>GHRM</i> • <i>Employer Branding</i> • <i>Environmental reputation</i> • <i>Collective effective commitment</i>	O modelo conceptual sugere um efeito de mediação sequencial de Compromisso Afetivo Coletivo com a Mudança na Gestão Ambiental e reputação ambiental na relação entre <i>GHRM</i> e <i>Employer Branding</i> . Conclui-se que são fatores que explicam a relação entre <i>GHRM</i> e a percepção que o funcionário tem do empregador.
(Napathorn, 2022)	• <i>Green recruitment and selection</i> • <i>Green Training</i> • <i>Green pay and rewards</i> • <i>Green employee relations</i>	O objetivo é examinar os “pacotes” de <i>GHRM</i> implementados com sucesso por empresas de vários setores em resposta aos contextos institucionais e culturais nacionais com foco na sustentabilidade ambiental. Conclui que podem ser aplicados internamente vários métodos “verdes” para desenvolver potenciais gestores e funcionários com competências ambientais, como training, coaching e mentoria.

A Tabela 1 sobre as variáveis de Green Human Resource Management (GHRM) em Employer Branding em estudos recentes destaca a relação positiva entre práticas de GHRM

e a reputação das empresas. Estudos como o de Yasin et al. (2023) confirmam que as práticas de GHRM e iniciativas de responsabilidade social (CSR) influenciam diretamente a reputação da marca. Ahsan (2023) enfatiza o papel da liderança e inteligência emocional na eficácia das iniciativas de CSR. Já Muisyo et al. (2022) apontam que o compromisso afetivo coletivo na gestão ambiental é mediador na relação entre GHRM e o *Employer Branding*. Por fim, Napathorn (2022) explora a implementação de GHRM, sugerindo que práticas internas, como recrutamento, formação e recompensas, são essenciais para o desenvolvimento sustentável nas organizações.

1.4 - Atração de talentos e retenção de colaboradores

Um conceito muito próximo de Employer Branding é a noção de atratividade do empregador. Conceito este discutido há vários anos nas mais diversas áreas, do comportamento vocacional, psicologia aplicada, comunicação e marketing como sendo um tópico de relevância dos negócios contemporâneos. A atratividade do empregador é definida como os benefícios que um potencial colaborador imagina usufruir ao trabalhar para uma empresa específica, por outras palavras, quanto mais atraente um empregador for percebido pelos potenciais empregados, mais forte será o valor da marca do empregador dessa organização específica (Berthon et al., 2005a). A comunicação de CSR aumenta a atratividade dos futuros funcionários uma vez que antecipa o orgulho na empresa pelos seus valores alinhados com as pessoas (Jakob et al., 2022).

Por outro lado, a retenção de colaboradores refere-se às estratégias utilizadas pelas empresas para evitarem que os seus colaboradores abandonem a empresa (Alareeni & Hamdan, 2023). A retenção é também definida como o esforço de uma organização para ficar com os melhores talentos para cumprir os objetivos da empresa (Govaerts et al., 2011). Esta estratégia tem vindo a ser discutida ao longo do tempo, e concluiu-se que existem vários fatores que afetam a retenção de um funcionário (cultura, faixa etária, ambiente e local de trabalho) (Murtiningsih, 2020). Autores confirmam que a retenção de pessoal é um dos fatores essenciais para a consistência e sustentabilidade de uma empresa (Kurdi et al., 2020).

As empresas querem atrair e reter o melhor talento com vista ao seu desenvolvimento, e para isso devem investir no Employer Branding para se tornarem empresas de eleição pelos melhores talentos (Michael & Stephen, 2001).

Conceitos que têm sido alvo de vários estudos recentes sobre a sua relação com EB (tabela 2), que precisam de ser organizadas num modelo que permita a comparação do impacto na retenção e na atração.

Tabela 2 - Estudos sobre CSR e Employer Branding na retenção e atração

Autor	Variáveis	Medição	Objetivo	Conclusões
(Buzzao & Rizzi, 2023)	• CSR Simbólico • CSR Instrumental	Dois estudos empíricos, através de recolha de dados de questionários online feitos a pessoas que procuram emprego, europeus no início da sua carreira	Fornecer evidência sobre o potencial de cada variável para o <i>Employer Branding</i> , do ponto de vista de potenciais colaboradores	O estudo prova que empregadores que são percebidos pela sua responsabilidade ambiental e social são mais atraentes
(Grigore et al., 2023)	Desenvolvimento: • Social • Económico • Valor	Survey, análise de confirmação e de regressão	O objetivo é identificar e validar as dimensões chave do <i>Employer Branding</i> com vista provar que medidas de EB devem ser ajustadas na Roménia que espelhem as medidas ocidentais.	Conclui que as estratégias de <i>Employer Branding</i> sob como reforço da dimensão da atratividade do empregador para recrutamento e retenção são ponto chave.
(Bharadwaj, 2023)	• CSR <i>Branding</i> • Identificação com a organização • Retenção • <i>Person-Organization fit</i>	Inquérito a 348 funcionários no setor industrial Indiano.	Investiga o papel da CSR <i>branding</i> na retenção.	Comprova que a que o CSR <i>branding</i> tem impacto direto na retenção dos colaboradores.
(Coelho et al., 2022)	• Responsabilidade ambiental individual • Tipo de anúncio • Comportamento pro ambiental • Atratividade das organizações • Intenção de se candidatar	Estudo quantitativo (não real) com amostra de 446 participantes	Visa entender se as organizações que publicam anúncios de emprego sobre cultura sustentável e preocupações ecológicas são percebidas como mais atraentes e geram intenções mais elevadas de candidatura	Os resultados sugeriram que anúncios de emprego com mensagens pró-ambientais geram uma maior atratividade organizacional.
(Jakob et al., 2022)	• <i>Post-level - How CSR-related posts</i>	Análise de conteúdo	Levanta a questão: como é	Conclui que, estranhamente o

	<i>affect observers' reactions</i> • <i>Organizational Level: How CSR Communication Affects Organizational Attractiveness</i> • <i>Inconsistency: The Interaction Between CSR Communication and CSR Performance</i>	67.189 posts publicados em páginas corporativas de empresas no <i>Facebook</i> por 58 empresas da <i>Fortune 500</i> desde o início de suas respectivas carreiras até junho de 2018.	que a interação entre uma boa comunicação CSR e o baixo desempenho da CSR influenciam a atratividade organizacional. Propõe que o baixo desempenho da CSR atenua o efeito da comunicação CSR sobre a atratividade organizacional	potencial candidato reage positivamente a uma boa comunicação CSR mais baixa performance de atividade.
--	---	--	--	--

A análise da Tabela 2 sobre os estudos relacionados com Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e Employer Branding na retenção e atração de talentos revela que a percepção positiva das práticas de CSR aumenta a atratividade das empresas para potenciais colaboradores. Buzzao & Rizzi (2023) mostram que empresas percebidas como social e ambientalmente responsáveis são mais atraentes para candidatos. Grigore et al. (2023) destacam que o alinhamento das estratégias de Employer Branding com as práticas ocidentais aumenta a atratividade para recrutamento e retenção. Bharadwaj (2023) comprova o impacto direto do CSR Branding na retenção de funcionários. Coelho et al. (2022) concluem que anúncios de emprego com mensagens pró-ambientais geram maior intenção de candidatura. Jakob et al. (2022), curiosamente, mostram que candidatos reagem positivamente à comunicação de CSR, mesmo quando o desempenho da empresa em CSR é baixo.

1.5 - A relação entre Employer Branding e a responsabilidade social empresarial

O *Employer Branding* ajuda as empresas a ter maior visibilidade, reputação e lealdade para o reconhecimento global da marca (Knox & Freeman, 2006).

Muitos são os desafios (tecnológicos, inovação, transição)(Ek Styvén et al., 2022) das organizações para manter e recrutar talento. Modelos mais sustentáveis de negócio precisam de uma base de talentos criativos e motivados (Kucherov et al., 2023). Uma vez que o talento é um recurso escasso as empresas adotam várias estratégias de retenção e atração, sendo o objetivo principal das estratégias de *Employer Branding* (Styśko-Kunkowska & Kwinta, 2020).

Atualmente, os profissionais não procuram apenas um emprego, mas sim um ambiente profissional que lhes permita potencializar as suas competências e lhes proporcione um ambiente de trabalho alinhado com os seus valores (Younis & Hammad, 2021).

Por um lado, a responsabilidade corporativa melhora a atratividade do empregador, aumentando a procura da empresa por talentos (Jakob et al., 2022), por outro, melhora a reputação da empresa junto dos colaboradores atuais, uma vez que lhes confere um orgulho de pertencer a uma empresa que demonstra ter valores éticos (Jones et al., 2016).

Vários outros estudos e perspetivas foram apresentados sobre a relação entre *Employer Branding* e CSR (tabela 3).

Tabela 3 - Estudos relevantes da relação entre Employer Branding e responsabilidade social empresarial

Autor	Variáveis	Medição	Objetivo	Conclusões
(Szegedi et al., 2023)	- Responsabilidade social empresarial - Ética	Pesquisa qualitativa, entrevistas	Focado na forma como as pequenas e médias empresas que são consideradas sustentáveis na indústria da moda interpretam os conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social das empresas (CSR), e a ética empresarial, que elementos existem e como se relacionam com o Employer Branding	Através do estudo confirmou-se a ligação entre as duas variáveis.
(Chandra et al., 2023)	<i>CSR Initiatives</i> <i>Transformational Leadership</i> <i>Employer Branding</i> <i>Organizational identification</i> <i>Employees intention</i>	Questionário a funcionários da linha da frente do retalho (amostra 305)	Estudo estabelece ligação de CSR com transformational leadership como fatores de retenção.	Os resultados confirmam a ligação e demonstram um peso maior da liderança.
(Santos et al., 2023)	<i>HRM and EB practices</i> <i>Factors of business ethics and environmental sustainability</i> <i>Advantages of UH in implementing the EB strategy and RS communication</i>	Delphi method (3 rounds)	Estudo explora e correlaciona ética e sustentabilidade na indústria do turismo.	Confirma a sua importância no plano estratégico para a construção de uma reputação positiva.
(Azimi et al., 2023)	<i>Employer Branding personality appeal</i>	Survey qualitative para investigar as	Introduz o conceito de employer brand	Os resultados sugerem ligações

	• <i>Employee satisfaction</i> • <i>Turnover intention</i> • <i>CSR</i>	percepções dos colaboradores	personality appeal, como conceito no contexto de Employer Branding na área da hospitalidade e mede o seu impacto na CSR.	entre o <i>employer branding</i> <i>personality appeal</i> e o CSR nos comportamentos dos funcionários.
(Eriksson et al., 2023)	• Acreditar e fazer • Dar a conhecer o comportamento • Reconhecer e gratificar • Fornecer as ferramentas • Dar para receber	Entrevistas a 6 profissionais e negócios no Norte da Suécia + revisão de literatura	Explorar a evolução do conceito de paying it forward nas circunstâncias atuais das organizações, no pós-covid.	Este estudo propõe uma estrutura para implementação do conceito como benefício nas organizações.
(Amrutha & Geetha, 2020)	• <i>Green human resource management practices</i> • <i>Employee green behaviour at workplace</i> • <i>organisational sustainability</i>	Revisão de artigo entre 1995 e 2019. 174 selecionados	Investiga o futuro das práticas verdes no atendimento aos requisitos de sustentabilidade social de uma organização.	Conclui que práticas de <i>GHRM</i> contribuem potencialmente para os três aspetos da Sustentabilidade da organização (pessoas, planeta e lucro).
(Vetráková et al., 2018)	• <i>MySpace</i> • <i>LinkedIn</i>, • <i>Twitter</i> • <i>Facebook</i> • <i>Google+</i> • <i>Skype</i>	Questionário sobre o uso das redes sociais das variáveis indicadas para perceber o estado atual e potencial do de algumas redes sociais para recrutamento, incluindo CSR	Faz uma análise de CSR nas empresas relacionada com o desenvolvimento das TI, a diferença entre técnicas antigas de recrutamento e técnicas mais recentes usando a internet e redes sociais	Os resultados mostram que empresas com capital internacional investem mais rapidamente nas ferramentas online de recrutamento, e que a divulgação das ferramentas de CSR tem impacto na reputação da marca.
(Lindholm, 2018)	• <i>Employer Branding</i> • <i>CSR</i>	Estudo de comparação.	Analisa e compara estratégias de CSR no EB de 3 empresas.	O estudo conclui que atividades internas de RH são um ponto muito importante no EB. Suporta ainda que existem ligações entre RH, CSR e branding.
(Puncheva-Michelotti et al., 2018)	• Comunicação sobre CSR • Recomendações para comunicação CSR na publicidade para recrutamento online • Generalização das recomendações	Análise de conteúdo de recrutamento publicidade online.	Objetivo do estudo é perceber a eficácia da comunicação das práticas de CSR no recrutamento online e que informações CSR devem as empresas colocar nos seus anúncios para atrair potenciais candidatos.	A conclusão é que a comunicação do tema é normalmente limitada.

(Klimkiewicz & Oltra, 2017a)	• Percepção Normativa • Percepção Instrumental	Survey	Estudo sobre as atitudes individuais dos millennials em relação à CSR na busca de emprego.	Conclui que há uma relação entre as atitudes individuais e a compreensão de sinais de CSR impactando o <i>Employer Branding</i> .
(Dabirian et al., 2017)	• <i>Social Value</i> • <i>Interest Value</i> • <i>Application Value</i> • <i>Development Value</i> • <i>Economic Value</i> • <i>Management Value</i> • <i>Worklife balance</i>	Análise de dados.	Entender que o Employer Branding está a mudar e analisar o que mais valorizam os colaboradores numa organização.	Foram confirmadas as hipóteses das variáveis em estudo.

A análise da Tabela 3 que apresenta os estudos selecionados sobre a relação entre Employer Branding e responsabilidade social empresarial (CSR) revela que a integração de práticas de CSR nas estratégias de Employer Branding é amplamente reconhecida como essencial para atrair e reter talentos. Szegedi et al. (2023) confirmam a ligação entre sustentabilidade, ética empresarial e Employer Branding nas pequenas e médias empresas de moda. Chandra et al. (2023) destacam que CSR, aliado à liderança transformacional, é um fator chave na retenção de funcionários. Santos et al. (2023) mostram que ética e sustentabilidade são cruciais na construção de uma reputação positiva na indústria do turismo. Azimi et al. (2023) introduzem o conceito de "*employer branding personality appeal*", ligando-o à CSR e comportamento dos funcionários.

Além disso, Eriksson et al. (2023) propõem uma estrutura de "*paying it forward*" para empresas no pós-COVID, enquanto Amrutha & Geetha (2020) destacam o papel das práticas de GHRM na sustentabilidade organizacional. Estudos como Vetráková et al. (2018) e Lindholm (2018) mostram que as redes sociais e ferramentas de CSR impactam positivamente o recrutamento e reputação. Por fim, Puncheva-Michelotti et al. (2018) e Klimkiewicz & Oltra (2017) revelam que a comunicação de CSR ainda é limitada, mas sua percepção influencia fortemente o Employer Branding, especialmente entre millennials.

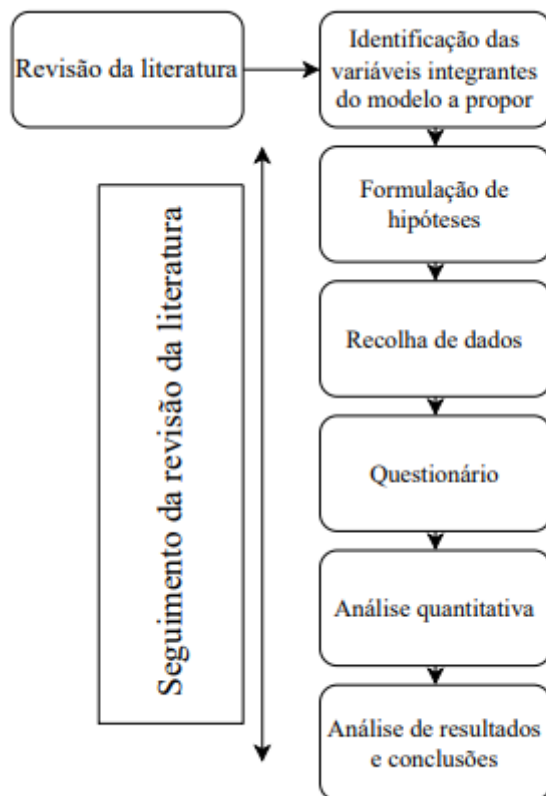
Para concluir, a revisão da literatura evidenciou a importância das práticas de Employer Branding e responsabilidade social empresarial como fatores cruciais para a atração e retenção de talentos nas organizações. Com base nestes estudos, o próximo

capítulo foca-se nos objetivos deste estudo, onde será detalhado o modelo de investigação que será utilizado para explorar e validar essas relações no contexto específico em análise.

Capítulo II – Objetivos modelo de investigação

Concluída a revisão de literatura que permitiu conhecer o desenvolvimento dos conceitos fundamentais deste estudo e a sua correlação, importa agora recordar o objetivo, o modelo e as questões de investigação, bem como identificar a metodologia para prosseguimento do estudo empírico cujo esquema se apresenta na figura 4.

Figura 4 - Esquema da metodologia do estudo



Fonte: Elaboração própria.

2.1 – Objetivos, modelo teórico e hipóteses de investigação

Este trabalho tem como objetivo identificar o impacto da relação entre CSR e *Employer Branding* na retenção e atração de talentos, uma análise comparativa, através do estudo de várias hipóteses.

No seu estudo, os autores Verčič & Čorić (2018) propõe que a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) tem impacto positivo no *Employer Branding* (EB). As empresas que investem em ações de CSR são percebidas de maneira mais positiva pelos empregados e potenciais candidatos, contribuindo para um melhor EB. Empresas com forte foco em CSR são vistas como mais éticas e atraentes para o mercado de trabalho (Verčič & Čorić, 2018), que nos remete para a

H1: as ações de CSR impactam positivamente o EB.

Por outro lado, ELLIS, 2009 no seu estudo investiga se a relação entre CSR e *Employer Branding* tem impacto na retenção de talentos. Quando uma marca empresa é bem vista pelas suas práticas de CSR, os funcionários tendem a demonstrar maior lealdade e intenção de permanecer na organização(ELLIS, 2009), daí, pode-se deduzir que:

H2: O EB impacta positivamente a retenção de talentos.

O *Employer Branding* tem um efeito positivo sobre a atração de talentos. Empresas com uma imagem empregadora sólida são mais propensas a atrair candidatos qualificados, pois as percepções externas afetam diretamente as decisões dos talentos. Empresas com uma imagem positiva são mais propensas a atrair candidatos qualificados (Rampl & Kenning, 2014), levando à:

H3: O EB impacta positivamente a atração de talentos.

No estudo de Bauman e Skitka (2012) sobre CSR e satisfação dos colaboradores, realça-se como a CSR se relaciona com várias necessidades psicológicas dos colaboradores, como o sentido de pertença e auto-estima. Neste estudo sugere-se que funcionários em funções distintas tem uma perceção diferente do valor da CSR, especialmente colaboradores em cargos de liderança. Isto alinha-se com a hipótese da relação entre CSR e EB ser impactada pela função de cada funcionário (Bauman & Skitka, 2012), remetendo para a

H4: a Função tem um efeito mediador entre CSR em EB.

No seu estudo, Tanwar & Prasad (2016) verificam que empregados satisfeitos são mais propensos a permanecer numa organização (Tanwar & Prasad, 2016), assim pode-se deduzir :

H5: A Satisfação no Emprego tem um efeito mediador na relação entre EB e a retenção de talentos.

No estudo, Alniaçık & Alniaçık, (2012) encontraram diferenças significativas entre os níveis de importância percebidos nas dimensões de atratividade do empregador em relação ao género dos inquiridos. As mulheres atribuíram maior importância às dimensões de valor social, valor de mercado, valor de aplicação e valor de cooperação em comparação aos homens. Estas conclusões levam-nos à:

H6: o género tem um efeito mediador na relação entre EB e retenção de talentos.

O *employer branding* está rapidamente a tornar-se uma ferramenta potencial não apenas para comunicar com os potenciais funcionários, mas também com os funcionários atuais, mostrando que a proposta de valor do empregador atual supera a de seus concorrentes. É essencial criar ambientes de trabalho que façam os funcionários sentirem-se seguros psicologicamente. Locais de trabalho que oferecem oportunidades de crescimento também facilitam que os empregadores atraiam e retenham funcionários (Evans Sokro, 2012). Desta forma colaboradores satisfeitos ajudam a divulgar a proposta de valor do seu empregador, que nos remete para a

H7: a Satisfação no Emprego tem um efeito mediador na relação entre EB e a atração de talentos.

Com a intenção de dar seguimento à revisão de literatura de uma forma mais pragmática propõe-se o modelo conceptual de orientação deste estudo que se encontra na figura 5.

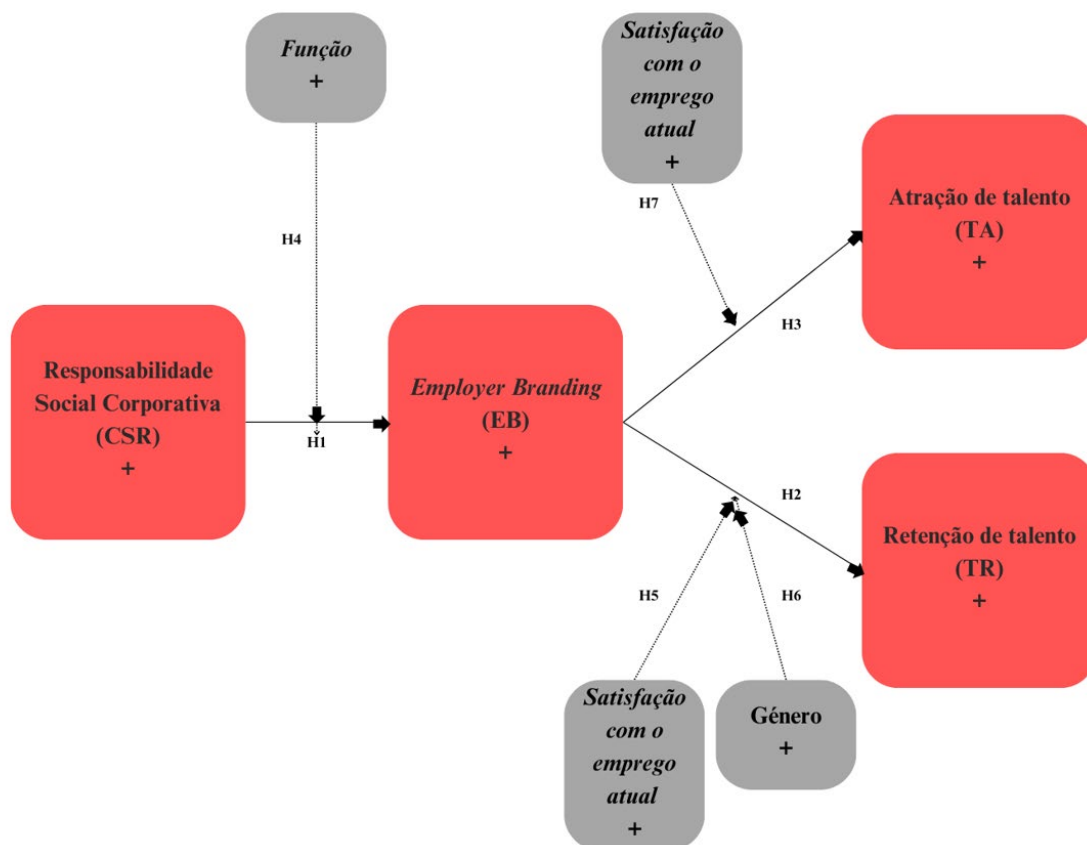


Figura 5 - Modelo conceptual

Fonte: Elaboração própria.

A figura 5 reúne o modelo conceptual a partir do qual se pretende dar resposta empírica ao objetivo da investigação de identificar o impacto da relação entre CSR e *Employer Branding* na retenção e atração de talentos, considerando o impacto da CSR no EB, a Função na empresa dos participantes, o género e a satisfação no emprego como variáveis mediadoras.

Capítulo III - Metodologia

Para materializar o objetivo desta investigação e testar as hipóteses para analisar as informações recolhidas e revistas na literatura e no estado da arte dos diferentes constructos

e responder às questões de investigação utilizou-se uma metodologia quantitativa, que proporciona melhor entendimento do contexto da problemática (Augusto, 2014).

Para análise do impacto desta relação na retenção e na atração recorrer-se-á ao questionário como método de recolha de dados, já que este método permite a recolha de dados de um grupo alargado e permite também a análise das relações entre as variáveis (Magalhães, 2002). Para a construção do questionário serão utilizadas escalas já testadas na literatura que podem ser na tabela 4.

Atendendo a que o estudo se desenvolve no contexto empresarial e considerando o objetivo e as questões de investigação a que procuramos dar resposta, a população-alvo deste estudo indivíduos da atualmente a laborar, maiores de 18 anos, uma vez que, salvo melhor conhecimento, não existem estudos relevantes que relacionem os construtos em estudo e será interessante observar os resultados para posterior aplicação na gestão. Será também relevante do ponto de vista profissional tendo em conta que esta investigação é interessante para a atividade profissional do autor onde terá uma aplicabilidade direta na área de negócio.

Assim apresenta-se, o enquadramento metodológico deste estudo, que surge das falhas identificadas na literatura que resultam na falta de evidência quanto ao impacto da relação entre CSR e EB na retenção e na atração de talentos. Apesar da existência de estudos anteriores sobre o impacto da relação entre CSR e EB, procura-se, com este estudo, também a nível empírico, estabelecer um fator de diferenciação pela análise quantitativa e comparativa de impacto desta relação na retenção e na atração de talentos contribuindo assim para a gestão das áreas em análise.

3.1 - Escala de mensuração

Este estudo utiliza diferentes escalas para medir construtos como Responsabilidade Social Empresarial (CSR), Employer Branding (EB), Atração de Talentos (TA) e Retenção de Talentos (TR), com base em autores estabelecidos. A CSR é medida por uma escala de seis itens de Klimkiewicz & Oltra (2017), o EB por uma escala de 14 itens de Sivertzen et al. (2013), a atração de talentos por 25 dimensões de Berthon et al. (2005), e a retenção por uma escala de quatro itens de Kehoe & Wright (2013). A tabela que mostra detalhadas as escalas utilizadas para o presente estudo, bem como a definição de cada construto, autores e o número de itens para cada um, encontra-se no apêndice III.

3.2 - Pré teste

Antes de disponibilizar o questionário final online (Apêndice II), realizou-se um pré-teste. Para isso, enviou-se uma versão experimental do questionário a 10 pessoas de diferentes locais e faixas etárias, com o intuito de identificar eventuais gralhas ou inconsistências na estrutura do questionário.

Caso se detectassem erros ou dificuldades, seriam feitas correções ou adaptações nos itens, utilizando uma linguagem mais clara e acessível, de modo a garantir respostas mais precisas e autênticas dos participantes.

O questionário foi redigido em inglês para alcançar uma audiência mais ampla e diversificada, aumentando assim a representatividade da amostra.

Para uma amostra de 209 indivíduos, o pré-teste foi conduzido com 7 respondentes (obtendo-se 7 respostas de 10 questionários enviados) nos dias 15 e 20 de Junho de 2024. Com base no pré-teste, foram feitas alterações na sintaxe de alguns itens para facilitar a compreensão.

É importante destacar que os inquiridos não apresentaram qualquer objeção ao facto de todas as respostas serem de carácter obrigatório.

3.3 - Elaboração e aplicação do questionário

Este questionário foi elaborado na plataforma online Formulários Google e está dividido em seis secções:

- 1 - Informação profissional
- 2 – Responsabilidade social corporativa (CSR)
- 3 – *Employer Branding* (EB)
- 4 - Atração de talentos
- 5 - Retenção de talentos
- 6 - Informação demográfica

Este questionário possui, na sua maioria, perguntas fechadas, exceto três perguntas na secção 1 e uma na secção 6, onde os participantes podem escolher a opção "Outra" e inserir a sua resposta numa caixa de texto. Para garantir o máximo de respostas em todos os

parâmetros do questionário, todas as perguntas são de resposta obrigatória. Foi reforçado na descrição do questionário que o anonimato de todos os participantes é garantido.

O questionário inicia-se com o título do tema da investigação, o âmbito do estudo, a identificação da entidade académica, uma breve descrição do estudo para enquadrar os inquiridos, os seus objetivos de pesquisa e a identificação do investigador. Adicionalmente, é enfatizado que o anonimato das respostas é assegurado e é indicada a duração prevista do questionário.

Finalmente, o endereço eletrónico académico do investigador é disponibilizado para esclarecimento de dúvidas por parte dos inquiridos e é feito um agradecimento pelo investigador, salientando a importância da participação dos respondentes neste estudo.

Foi partilhado um link de acesso ao questionário para que pudesse ser respondido remotamente.

A recolha de dados iniciou-se a 25 de Junho de 2024 e terminou a 25 de Julho de 2024. Durante este período foram recolhidas 209 respostas consideradas válidas e prontas para análise.

3.4 - População e amostra

A população-alvo deste estudo inclui todos os trabalhadores que estejam a desempenhar as suas funções em empresas privadas. Considerando que o objetivo é analisar um impacto global, o questionário foi partilhado internacionalmente, de modo a alcançar uma amostra diversificada e representativa.

3.5 - Caracterização da amostra

De seguida, na tabela 4 apresenta-se a amostra deste estudo é constituída por 209 elementos (n=209).

Tabela 4 - Amostra

Característica	Frequência (n)	Percentagem (%)
Género		
Feminino	125	66,27
Masculino	77	30,92

Prefere não dizer	7	2,81
Total	209	100
Faixa Etária		
18-25	13	6,22
26-35	67	32,06
36-45	55	26,32
46-55	56	26,79
+56	18	8,61
Total	209	100
Habilitações Literárias		
Educação Primária	0	0
Ensino Secundário	28	13,4
Licenciatura	90	43,06
Mestrado	59	28,23
Doutoramento	32	15,31
Total	209	100
Localização		
África	0	0
Ásia	1	0,48
Austrália	1	0,48
América Central	0	0
América do Norte	25	11,96
América do Sul	0	0
Europa	182	87,08
Total	209	100
Ocupação		
Business Administration	18	8,61
Design	7	3,35
Education	7	3,35
Finance	8	3,83
Healthcare	27	12,92
Human Resources	20	9,57
Marketing and Sales	24	11,48
Manufacturing	2	0,96
Operations	25	11,96
Technology	40	19,14
Tourism and Hospitality	2	0,96
Other	29	13,88
Total	209	100
Trabalha em Multinacional		

Sim	180	86
Não	29	14
Total	209	100
Setor Empresarial		
Indústria	25	12
Serviços	69	33
Comércio	6	3
Tecnologia	66	31
Outro	44	21
Total	209	100
Trabalhou Sempre no Mesmo Setor		
Sim	80	38
Não	129	62
Total	209	100
Cargo Hierárquico		
Gestor	78	38
Técnico	42	20
Administrativo	39	18
Outros	50	24
Total	209	100
Tempo na Empresa		
Menos de 1 ano	25	12
1-3 anos	68	32
3-5 anos	29	14
Mais de 5 anos	87	42
Total	209	100
Satisfação com o Emprego		
Sim	168	80
Não	39	20
Total	209	100
Preferência de Modelo de Trabalho		
Híbrido	118	56
Remoto	71	34
Onsite	20	10
Total	209	100

Em resumo, foi utilizado um questionário como ferramenta de pesquisa, que gerou uma amostra de conveniência com 209 participantes. A maioria dos respondentes era do

sexo feminino, com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, com uma licenciatura, localizados na Europa. Após uma análise preliminar dos dados demográficos e dos perfis dos participantes em relação às suas perspectivas profissionais os resultados adicionais serão explorados como moderadoras e discutidos no próximo capítulo. A metodologia utilizada para esta análise foi o modelo de equações estruturais, considerado o mais apropriado para um modelo busca avaliar as relações entre diferentes construtos.

Capítulo IV - Estudo empírico

4.1 Análise descritiva

De forma a realizar uma análise primária dos resultados obtidos, calculou-se a média das respostas que constituem os diferentes construtos presentes no modelo conceptual de investigação: Corporate Social Responsibility (CSR); Employer Branding (EB); Talent Attraction (TA) e Talent Retention (TR).

Relativamente ao construto CSR, podemos ver a média na tabela 5.

Tabela 5 - Médias dos itens da Responsabilidade Social Corporativa (CSR)

Item	Média
CSR1 As empresas socialmente responsáveis operam tanto no seu próprio interesse como no interesse de toda a sociedade.	4
CSR2 CSR traz lucros para as organizações.	3,5
CSR3 Sou cético em relação às organizações que se definem como socialmente responsáveis.	2
CSR4 Se houvesse mais empresas socialmente responsáveis, as pessoas viveriam melhor.	4
CSR5 As empresas não devem envolver-se na resolução de problemas sociais, pois é uma questão estatal.	1,5
CSR6 Incluir questões sociais e ambientais nas políticas corporativas aumenta a competitividade das empresas.	4,5

Quando se fala na Responsabilidade Social Corporativa, pode analisar-se que os inquiridos acreditam que as empresas devem adotar uma postura de responsabilidade social corporativa, já que a média das respostas é favorável à CSR como vemos na tabela acima.

Já no construto de Employer Branding (EB) na tabela 6.

Tabela 6 - Médias dos itens de Employer Branding (EB).

Item	Média
EB1 A empresa produz produtos e serviços inovadores.	4,5
EB2 A empresa é inovadora nas práticas de trabalho e pensamento/pioneira.	4,5
EB3 A empresa valoriza e utiliza a criatividade dos colaboradores.	4
EB4 A empresa produz produtos e serviços de alta qualidade.	4
EB5 A empresa tem um bom ambiente.	4
EB6 Sinto-me mais confiante ao trabalhar para esta empresa.	4
EB7 Sinto-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta empresa.	4
EB8 Ao trabalhar nesta empresa estou a ganhar vantagem e experiência.	4
EB9 Trabalhar nesta empresa é uma rampa de lançamento para futuros empregos.	4
EB10 Os colaboradores nesta empresa são valorizados e reconhecidos pela gestão.	4
EB11 Nesta empresa o colaborador tem uma boa relação com os seus superiores hierárquicos.	4
EB12 Os meus colegas dão-me apoio e motivação.	4
EB13 A empresa tem um ambiente de trabalho divertido.	4
EB 14 A empresa oferece um pacote de benefícios atraente.	4

No que toca à variável Atração de talento (TA) observamos que apesar de na sua maioria este construto ter médias acima de 4, é de salientar que o fator que menos procuram os inquiridos num local de trabalho é aplicar os conhecimentos que adquiriram no seu progresso escolar (TA17 - 3), de destacar ainda que o que mais procuram é reconhecimento, experiência, bom relacionamento com colegas, oportunidades de promoção, pertença, segurança, felicidade e um bom pacote salarial (TA1; TA6;TA8; TA15; TA21; TA23; TA25 – 4,5). Verifique-se na tabela 7.

Tabela 7 - Médias dos itens da Atração de Talentos (TA).

Item	Média
TA1 Reconhecimento/apreciação da gestão	4,5
TA2Um ambiente de trabalho divertido	4
TA3 Um trampolim para o emprego futuro	3,5
TA4 Sentir-se bem consigo mesmo por trabalhar para uma determinada organização	4

TA5 Sentir-se mais autoconfiante por trabalhar para uma determinada organização	3,5
TA6 Obtendo experiência para aprimorar a carreira	4,5
TA7 Ter um bom relacionamento com seus superiores	4
TA8 Ter um bom relacionamento com os colegas	4,5
TA9 Colegas solidários e encorajadores	4,5
TA10 Trabalhar em um ambiente estimulante	4
TA11 Empregador inovador – novas práticas de trabalho/visão de futuro	4
TA12 A organização valoriza e faz uso da sua criatividade	4
TA13 A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	4,5
TA14 A organização produz produtos e serviços inovadores	4
TA15 Boas oportunidades de promoção dentro da organização	4,5
TA16 Organização humanitária – retribui à sociedade	4
TA17 Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma instituição de ensino superior	3
TA18 Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu	3,5
TA19 Aceitação e pertencimento	4,5
TA20 A organização é orientada para o cliente	3,5
TA21 Segurança no emprego dentro da organização	4,5
TA22 Experiência prática interdepartamental	4
TA23 Ambiente de trabalho feliz	4,5
TA24 Um salário base acima da média	4,5
TA25 Um pacote de remuneração global atraente	4,5

Ao analisar-se o construto da retenção de talentos (TR), tabela 8, é de destacar que, na sua maioria, o participante do questionário tem intenção de permanecer na empresa onde trabalham à data do questionário (TR2 - 4).

Tabela 8 - Médias dos itens da Retenção de Talentos (TR).

Item	Média
TR1 Eu recusaria um emprego com melhor remuneração para permanecer [nesta organização].	3,5
TR2 Pretendo seguir minha carreira [nesta organização].	4
TR3 Pretendo permanecer [nesta organização] pelo menos pelos próximos 12 meses.	3,5
TR4 Não pretendo procurar emprego fora desta empresa nos próximos 6 meses.	3,5

4.2 Análise fatorial confirmatória e exploratória

Neste capítulo será efetuada e demonstrada a análise de dados desta investigação. O Modelo de Equações Estruturais (SEM) é um método atraente para os pesquisadores porque possibilita a estimativa de modelos complexos que incluem múltiplos construtos, variáveis indicadoras, variáveis mediadoras e/ou moderadoras, e diferentes caminhos estruturais. Resumindo, o SEM permite a modelagem e a análise simultânea das relações entre várias variáveis, avaliando a adequação do modelo teórico à estrutura das correlações observadas (J. Hair & Alamer, 2022). Além disso, pode ser aplicado tanto a uma amostra de dimensão reduzida como a uma amostra bastante extensa, ressaltando o poder estatístico (J. F. Hair et al., 2012)

Uma vez que este estudo apresenta várias variáveis e mediadoras, para fazer a análise confirmatória e exploratória do mesmo, utilizou-se o modelo de equações estruturais, mais especificamente o método dos mínimos quadrados parciais (partial least squares – PLS-SEM), com recurso ao software SmartPLS 4.

Com vista a verificar a validade e confiabilidade do modelo, utilizou-se o algoritmo PLS-SEM no Smart PLS para a análise fatorial confirmatória (AFC), análise à validade convergente e à validade discriminante. Esta análise ajuda na identificação de um conjunto de variáveis e explicam as suas relações. Segundo Marôco (2014) os indicadores fiabilidade e validade são determinados através de medidas que avaliam a qualidade, Compósita (FC – ou Composite Reliability ou CR) e o Alpha de Chronbach (ou Cronbach's Alpha ou Alpha), permitindo estimar a consistência interna do modelo e dos seus construtos. Os valores das medidas mencionadas devem ser superiores a 0,7, podendo ser aceites alguns valores abaixo, no caso de investigações exploratórias, como é o caso em estudo (Marôco, 2014).

Tendo por base os valores referenciais para atribuir fiabilidade e validação retiraram-se dois itens do construto *Corporate Social Responsibility* (CSR3; CSR5) . Retirou-se ainda 1 item do construto Employer Branding (EB9) e ainda 18 itens do construto Talent Atraction (TA1; TA2; TA3; TA4; TA5; TA6; TA7; TA8; TA9; TA10; TA15; TA17; TA19; TA21; TA22; TA23; TA24; TA25). Estes itens foram eliminados uma vez que antes da sua eliminação os valores da AVE do construto Talent Atraction estavam abaixo de 0.5, valor não recomendado. Após serem retirados estes itens que apresentavam valores abaixo de

0.580 os valores da AVE do construto TA subiu, confirmando a validade convergente do modelo apresentado.

Observando os valores de Alpha e CR, todos os construtos apresentam valores acima de 0.7 conforme recomendado na literatura com exceção do Alpha de CSR, que apenas atinge um máximo de 0.682.

Com vista a fornecer uma interpretação visual destes valores apresentam-se todos os valores da validade dos construtos na tabela 9.

Tabela 9 - Validade dos construtos

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSR	0,682	0,712	0,802	0,506
EB	0,928	0,936	0,939	0,544
TA	0,852	0,885	0,884	0,525
TR	0,876	0,903	0,915	0,730

Na Tabela 10, são apresentados os coeficientes dos outer loadings, que refletem a correlação entre cada indicador e seu respectivo construto, permitindo avaliar a validade convergente de cada conjunto de variáveis no modelo.

Tabela 10 - Outer loadings matrix

	CSR	EB	TA	TR
CSR1	0,775			
CSR2	0,595			
CSR4	0,760			
CSR6	0,701			
EB1		0,644		
EB10		0,833		
EB11		0,753		
EB12		0,609		
EB13		0,697		
EB14		0,618		

EB2		0,684		
EB3		0,794		
EB4		0,634		
EB5		0,789		
EB6		0,869		
EB7		0,850		
EB8		0,751		
TA11			0,699	
TA12			0,704	
TA13			0,776	
TA14			0,862	
TA16			0,663	
TA18			0,627	
TA20			0,714	
TR1				0,738
TR2				0,891
TR3				0,923
TR4				0,853

Depois da análise fatorial e análise aos valores desta, procedeu-se a outra análise, a da validade discriminante. Esta é calculada através da raiz quadrada das AVE's dos indicadores, assim como as correlações entre eles, conhecido como critério de Fornell-Larcker.

Tabela 11 - Tabela de validade discriminante

	CSR	EB	TA	TR
CSR	0,711			
EB	0,414	0,738		

TA	0,371	0,385	0,724	
TR	0,266	0,659	0,329	0,854

	Raiz quadrada AVE
	Correlação

Quando as correlações não são superiores a 0,85 e a AVE das variáveis é superior às correlações, suporta-se a validade do modelo, (Bagozzi et al., 1988).

Desta forma esta permissas confirmam-se sendo que o valor da maior correlação na tabela 11 é de 0.414 (correlação entre *Employer Branding* e *Corporate Social Responsibility*), que é inferior a todos os valores de e raiz quadrada de AVE.

4.3 - Análise das Relações Hipotetizadas no Modelo Conceptual

Depois de confirmar a validade e confiabilidade dos modelos e seus construtos, realizou-se um processo de bootstrapping no software Smart PLS para avaliar a significância de todas as hipóteses estimadas. Esse processo envolve a simulação de um grande número de amostras (neste caso, 5000) e a estimativa do modelo correspondente para cada uma delas.

Nesta fase observam-se as estatísticas do SEM referentes à validação das hipóteses que compõem o modelo de investigação deste estudo. Para isto, considerou-se o coeficiente de determinação (R²) que indica o total da proporção de variação que é explicada, bem como, os valores estimados de path coefficients, p-value e t-value. Na figura 6, pode-se observar o modelo conceptual com as estimativas standardizadas (R², e p-values).

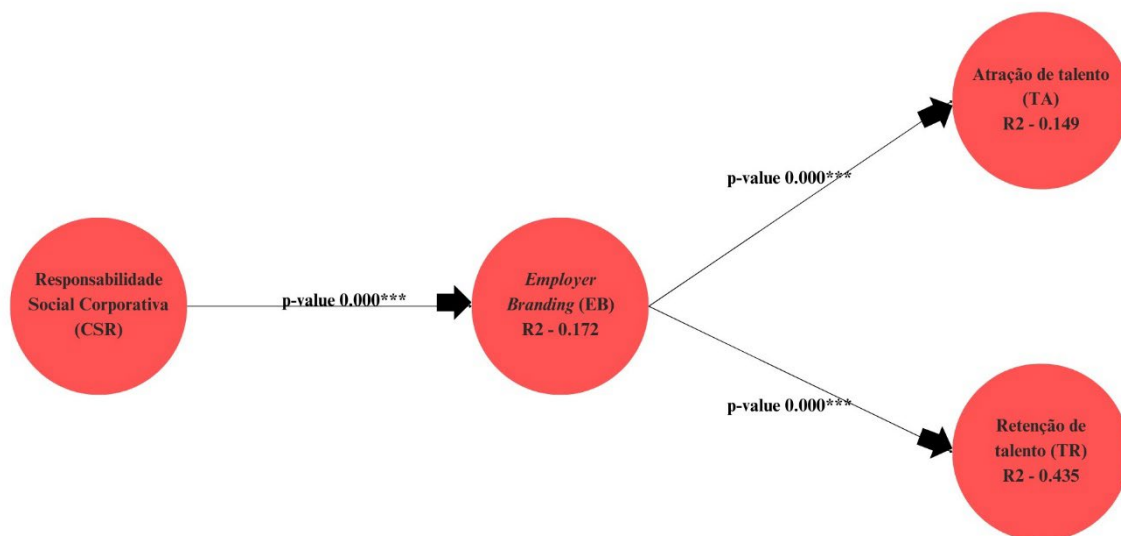


Figura 6 - Estimativas estandardizadas das equações estruturais (R^2 e P-Value)

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode verificar na figura 6, acima apresentada, o construto *Employer Branding (EB)* apresenta um coeficiente de determinação de 0.172, ou seja, a sua variação é explicada em mais de 17% pela variável *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Por sua vez, a variação dos construtos *Talent Atraction (TA)* e *Talent Retention (TR)* são explicadas em cerca de 15% e 44%, respetivamente.

Relativamente à análise das interações estruturais, a tabela 12 apresenta todos os resultados significativos e não significativos dessas mesmas relações relativamente ao modelo conceptual. De referir que para a análise e posterior validação desses resultados, considerou-se dois valores limite: $p\text{ value} < 0,05$ e $t\text{-value} > 1,96$ para que a hipótese seja validada, caso contrário, a mesma é rejeitada (Hair et al., 2022).

Tabela 12 - Resultados do modelo estrutural

	Path coefficients	T-value	P-value	Estado da hipótese
H1 - CSR -> EB	0,414	6.719	0.000	Suportada
H2 - EB -> TA	0,385	6.443	0.000	Suportada
H3 - EB -> TR	0,659	14.901	0.000	Suportada

Tendo por base os valores limite referidos, conforme se pode verificar na tabela acima apresentada, todas as hipóteses são suportadas.

Além disso, através dos resultados explanados na tabela acima, pode-se constatar que a relação mais forte é o *Employer Branding* (EB) na retenção de talentos (TA) (0.659) e a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) no *Employer Branding* (EB) (0.414).

Tabela 13 - Efeitos indiretos

	P value
CSR -> EB -> TA	0,007
CSR -> EB -> TR	0,000

Na tabela 13, podem observar-se os efeitos indiretos do modelo, registados no PLS. Desta forma, é possível reparar que as 2 hipóteses indiretas se confirmam por terem p-values inferiores a 0,05.

De seguida na tabela 14 verificaram-se os impactos das moderadoras referentes aos perfis dos indivíduos, conforme podemos verificar na tabela seguinte.

Tabela 14 - Análises de moderadoras relacionadas com o perfil do inquirido

	P Value		
Moderadora	CSR -> EB	EB ->TA	EB ->TR
Função	0.038	0.976	0.411
Satisfeito com o atual emprego	0.568	0.009	0.011
Género	0.347	0.129	0.014

A tabela 14 revela como diferentes características demográficas e profissionais dos indivíduos atuam como moderadoras nas relações entre responsabilidade social corporativa (CSR) e *Employer Branding* (EB), e entre EB e os resultados de atração (TA) e retenção de talentos (TR).

Os principais pontos a destacar são:

- Moderação de CSR -> EB

Verifica-se na tabela 14 que a moderadora "Função" dentro da empresa teve um impacto significativo com um p-value de 0,038, sugerindo que o efeito da CSR no EB pode variar dependendo da função ocupada pelo indivíduo.

- Moderação de EB -> TA

A satisfação com o emprego atual (p-value de 0,009) mostrou-se uma moderadora significativa nesta relação. Isto confirma que a relação entre EB e a atração de talentos é influenciada por quão satisfeito o indivíduo está com seu emprego atual.

Verifica-se ainda que a moderadora “gênero” (p-value de 0,129), apresenta valores próximos do limite de significância (0,05), sugerindo que pode ter alguma influência, embora não seja estatisticamente significativa neste contexto.

- Moderação de EB -> TR

Satisfação com o emprego atual (p-value de 0,011) e gênero (p-value de 0,014) são moderadores significativos na relação entre EB e retenção de talentos. Isso sugere que o impacto do EB na retenção de talentos é fortemente influenciado por essas variáveis.

4.4 - Comparação dos Resultados por Grupos

Comparação de resultados por gênero

Após a validação estrutural do modelo, procedeu-se a uma comparação entre os diferentes tipos de indivíduos, utilizando o software PLS para uma Análise Multi-Grupos. Inicialmente, foi feita uma análise comparativa dos resultados por Satisfeitos e Insatisfeitos no trabalho atual, na qual não foram observadas diferenças significativas entre eles (tabela 15).

Tabela 15 - Resultados multi-grupos por gênero

	n=77	n= 125	Dif.	New p-value
	β Masculino	β Feminino		
CSR->EB	0.381	0.486	-0.105	0.201
EB -> TA	0.53	0.275	0.255	0.02
EB -> TR	0.791	0.578	0.213	0.01

Ao observar-se a tabela 15, pode constatar-se que comparando os dois grupos em relação aos quais se obteve mais respostas, as diferenças mais significativas são o impacto do Employer Branding na Atração de talentos e o *Employer Branding* na retenção de talentos uma vez que o p-value é inferior a 0.05 (0.02 e 0.01 respectivamente). Assim, se comparando os valores de Path Coeficient (β) nessas hipóteses onde hipótese onde o β (Masculino) é de

0,53 e 0.791 respetivamente e o β (Feminino) é de 0,255 e 0,213 respetivamente, o que indica que no caso do masculino o impacto do EB na TA e TR é maior do que no feminino.

Comparação de resultados por permanência no mesmo setor

Tabela 16 - Resultados multi-grupos por permanência no mesmo setor

	n=80	n= 129	Dif.	New p-value
	β Sim	β Não		
CSR->EB	0.439	0.442	-0.105	0.471
EB -> TA	0.461	0.341	0.255	0.196
EB -> TR	0.726	0.626	0.213	0.168

Na tabela 16 à questão se sempre trabalharam no mesmo setor, não se verificam diferenças significativas entre estes, pode verificar-se que os valores de β não variam muito entre os dois grupos.

Comparação por modelo preferencial de trabalho

Tabela 17 - Resultados multi-grupos por modelo preferencial de trabalho

	n=118	n= 71	Dif.	New p-value
	β Híbrido	β Remoto		
CSR->EB	0.368	0.44	-0.105	0.371
EB -> TA	0.415	0.316	0.255	0.189
EB -> TR	0.616	0.752	0.213	0.105

Na tabela 17 referente ao modelo preferencial de trabalho, não se verificam diferenças significativas entre as variáveis mais respondidas, pode verificar-se que os valores de β não variam muito entre os dois grupos.

Comparação por satisfação no emprego atual

Tabela 18 - Resultados multi-grupos por satisfação no emprego atual

	n=168	n= 39	Dif.	New p-value
	β Insatisfeito	β Satisfeito		
CSR->EB	0.346	0.422	-0.075	0.189
EB -> TA	-0.398	0.48	-0.878	0.003
EB -> TR	0.28	0.597	-0.317	0

Ao observar-se a tabela 18, pode constatar-se que comparando os dois grupos , as diferenças mais significativas são o impacto do *Employer Branding* na Atração de talentos

e o *Employer Branding* na retenção de talentos uma vez que o p-value é inferior a 0.05 (0.003 e 0 respetivamente). Assim, se comparando os valores de β nessas hipóteses onde hipótese onde o β (Insatisfeito) o EB tem um impacto negativo no TA ($\beta=-0.398$) já no grupo dos satisfeitos tem um impacto positivo ($\beta=0.48$), o que seria de esperar tendo em conta o sentimento expressado pelos inquiridos.

Comparação por faixa etária

Tabela 19 - Resultados multi-grupos por faixa etária

	n=67	n= 56		
	β 26-35	β 46-55	Dif.	New p-value
CSR->EB	0.433	0.545	-0.112	0.255
EB -> TA	0.349	0.592	-0.243	0.04
EB -> TR	0.696	0.682	0.013	0.439

Ao observar-se a tabela 19, pode constatar-se que comparando os dois grupos em relação aos quais se obteve mais respostas, a diferença mais significativa é o impacto do *Employer Branding* na Atração de talentos uma vez que o p-value é inferior a 0.05 (0.04). Assim, se comparando os valores de β nessa hipótese onde o β (26-35) é de 0.349 e β (46-55) é de 0.592 o que indica que no caso da faixa etária mais velha o impacto do EB na TA é maior do que na faixa etária mais jovem.

4.5 Discussão de resultados

Relativamente à H1 os resultados do estudo confirmam que a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) impacta positivamente o Employer Branding (EB), corroborando a literatura, apoia o que foi referido por Jakob et al (2022) e Verčič & Čorić (2018). Assim, suporta a ideia de que a responsabilidade social corporativa é muito importante para a atratividade, bem como para a reputação de uma de uma entidade empregadora aumentando assim, a vontade de trabalhar na empresa associada a um sentimento de orgulho por pertencer a uma empresa que demonstra ter valores éticos.

Esta ligação entre CSR e EB foi observada na amostra deste estudo, especialmente em empresas de tecnologia, onde a responsabilidade ambiental e social tem alta visibilidade. A perceção positiva das práticas de CSR promove uma imagem mais forte da marca empregadora, confirmando a hipótese.

Os dados recolhidos também reforçam a relação entre CSR e a retenção de talentos, conforme proposto na H2, suportando Ellis (2009) e Murtiningsih (2020) que indicam que colaboradores que percebem o empregador como socialmente responsável têm maior lealdade.

Os resultados indicam que uma imagem forte de CSR melhora significativamente a capacidade de atração de talentos confirmando a H3, em consonância com Rampl & Kenning (2014) e Berthon et al (2005). O estudo confirmou que candidatos potenciais são mais atraídos por empresas percebidas como responsáveis socialmente. A evidência foi particularmente forte no recrutamento de talentos jovens, que tendem a valorizar as práticas éticas das empresas.

A H4, que propõe que a função do indivíduo dentro da organização modera a relação entre CSR e EB, foi confirmada parcialmente alinhando-se com o estudo de Bauman & Skitka (2012) que evidencia que colaboradores em cargos de liderança dão mais importância às iniciativas de CSR do que funcionários de cargos operacionais. Os dados sugerem que, no setor de tecnologia, os gestores valorizam mais o impacto da CSR, reforçando a percepção de que CSR é um fator crucial para atrair e reter talentos em posições estratégicas. A satisfação no emprego demonstrou ser um mediador significativo na relação entre EB e retenção de talentos confirmando a H5. Como sugerido por Tanwar & Prasad (2016) colaboradores mais satisfeitos são menos propensos a procurar outras oportunidades de trabalho.

O papel do género na retenção de talentos, apresentou resultados que indicam significância, confirmando a H6 que reflete o efeito mediador do género na relação entre EB e atração. Este resultado relaciona-se com o estudo de Alniaçık & Alniaçık (2012) que revela diferenças nas percepções de valor do empregador entre homens e mulheres, com mulheres tendendo a valorizar mais as dimensões sociais e cooperativas das empresas.

Impacto mediador da satisfação no emprego no EB e na Atração de talentos, ou seja, a H7, foi confirmada corroborando o estudo de Evans Sokro (2012) que sugere que um ambiente de trabalho que promova a satisfação dos colaboradores contribui para uma marca empregadora mais forte. Os resultados indicam que colaboradores satisfeitos estão mais dispostos a recomendar a empresa, promovendo a atração de novos talentos.

Na análise multi-grupos verifica-se várias vezes o impacto do *Employer Branding* na atração de talentos, por exemplo, é possível verificar que o *Employer Branding* tem um

impacto negativo naqueles que estão insatisfeitos no seu atual trabalho, por outro lado, nos que estão satisfeitos tem um impacto significativamente positivo.

Na hipótese 3, isto é, o *Employer Branding* na retenção de talentos, suporta a teoria de Murtiningsih (2020) de que existem vários fatores que afetam a retenção de um funcionário (cultura, faixa etária, ambiente e local de trabalho), descobrindo neste estudo uma nova variante que tem um impacto positivo na retenção de colaboradores que está relacionada com o seu modelo preferencial de trabalho, se é remoto, híbrido ou *onsite*, na sua maioria verifica-se que os inquiridos preferem os modelos híbridos ou remotos.

Na análise multi-grupos verifica-se que os inquiridos que responderam estar satisfeitos no seu atual emprego são os que mais expressam querer continuar na empresa. No seu recente estudo Farooq et al. (2024) concluíram também que o *employer branding* envolve todas as estratégias que uma organização adota para melhorar sua reputação aos olhos de seus funcionários atuais por meio de sua proposta de valor única para empregados, além de criar uma imagem positiva na mente de seus potenciais funcionários, destacando diversos benefícios monetários e não monetários associados à marca. Farooq et al., 2024 também concluíram que que, quando os empregadores priorizam atender às expectativas dos funcionários, como oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira e remuneração justa, isso promove um senso de justiça e confiança, que eventualmente resulta em satisfação no trabalho. Sustentando assim as hipóteses deste estudo relativamente às hipóteses H2, H3 e H7.

Gandasari et al. (2024) revela a importância de as organizações gerirem ativamente a sua marca empregadora e reputação. O estudo enfatiza que aumentar a conscientização sobre seus atributos positivos, como a implementação de iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), pode contribuir significativamente para fortalecer a marca empregadora. Esse aspeto é especialmente importante para a Geração Z, que é mais dependente do digital e por isso estão expostos a uma abundância de informações e são cada vez mais seletivos ao avaliarem potenciais empregadores. Por outro lado corrobora a noção de que a reputação da marca pode ter um impacto favorável para a organização, neste caso na atração de talentos destacando como os benefícios percebidos são importantes para os candidatos ao escolherem um empregador. Reforçando assim as hipóteses confirmadas no presente estudo, H1, H2 e H3.

Capítulo V - Conclusões

5 - Conclusões

Para esta dissertação de mestrado teve-se como objetivo analisar o impacto da Responsabilidade Social Corporativa no *Employer Branding*, mais especificamente na retenção e atração de talentos.

Com vista a aprofundar a investigação definiram-se quatro objetivos relacionados com o tema principal, sendo estes analisar a relação entre Responsabilidade Social Corporativa e *Employer Branding*; analisar o impacto da relação entre Responsabilidade Social Corporativa e *Employer Branding* na retenção de colaboradores; analisar o impacto da relação entre Responsabilidade Social Corporativa e *Employer Branding* na atração de talentos; e analisar se há diferenças de impacto na retenção e na atração de talentos.

Assim sendo, este estudo veio preencher uma lacuna existente na literatura, nomeadamente ao relacionar os dois principais construtos, Responsabilidade Social Corporativa e *Employer Branding* e consequentemente compreender qual o impacto dos mesmos na atração e retenção de talentos.

Os objetivos supracitados foram concluídos após a revisão da literatura realizada no capítulo I, que se converteram em 7 hipóteses de investigação testadas à posteriori.

Seguidamente, tendo em conta os construtos deste estudo elaborou-se o modelo conceptual, interligando as variáveis independentes (Responsabilidade Social Corporativa e *Employer Branding*) e as variáveis dependentes (Atração e retenção de talentos).

Procedeu-se à elaboração do questionário com base nas escalas de mensuração escolhidas para o estudo. De seguida, lançou-se o questionário ao qual se obteve 209 respostas.

Após a recolha destes dados, os mesmos foram trabalhados na ferramenta Excel procedendo-se a uma análise descritiva dos mesmos para resumir e sumarizar os dados.

Depois do tratamento inicial dos dados, seguiu-se a análise da amostra através da ferramenta Smart PLS 4 com recurso ao desenho do Modelo de Equações estruturais (MEE) para o modelo. Foram suportadas todas as hipóteses do modelo.

Pode concluir-se que todas as hipóteses testadas no modelo foram suportadas de forma significativa. A hipótese H1, que propõe uma relação positiva entre a responsabilidade social

corporativa CSR e o impacto com o EB, foi confirmada com um *path coefficient* de 0,414, um valor T de 6,719, e um valor P de 0,000. Isso indica que CSR tem um impacto positivo e significativo na relação com EB

Da mesma forma, a hipótese H2, que sugere uma relação positiva entre o EB e a atração de talentos (TA), foi suportada, com um *path coefficient* de 0,385, valor T de 6,443, e valor P de 0,000. Isso confirma EB influencia positivamente a atração de talentos.

Por fim, a hipótese H3, que explora a relação entre EB e a retenção de talentos (TR), também foi fortemente suportada, com um coeficiente de caminho de 0,659, valor T de 14,901, e valor P de 0,000. Este resultado sugere que o EB tem um efeito positivo e significativo ainda mais forte na retenção de talentos.

A H4, que relaciona o impacto da moderadora “Função” em CSR e EB foi suportada, com um p-value de 0,038. A H5 e H6 que por sua vez apresentam a “Satisfação no emprego” e o “Gênero” respectivamente como moderadoras entre o EB e a TR também foi suportadas apresentando um p-value de 0,011) e p-value de 0,014, respectivamente

A H7 que explora a moderadora “Satisfação no emprego” entre EB e TA foi igualmente suportada com um P-value p-value de 0,009.

Em resumo, os resultados indicam que o EB desempenha um papel central tanto na atração quanto na retenção de talentos, e que a responsabilidade social corporativa é um fator importante que contribui para o EB.

Já na análise de multi-grupos conseguiu retirar-se ainda algumas conclusões interessantes. Na comparação dos resultados entre gêneros, os resultados indicam que o impacto do EB na atração e retenção de talentos é mais pronunciado entre os homens do que entre as mulheres. No entanto, a relação entre responsabilidade social corporativa e EB não apresenta diferenças significativas entre os gêneros. Estes achados sugerem que as estratégias de EB e CSR podem precisar ser ajustadas para refletir essas diferenças de gênero, especialmente em relação à atração e retenção de talentos.

Já na análise multi-grupos onde se comparou inquiridos satisfeitos no seu atual emprego com os inquiridos que responderam estar insatisfeitos, os resultados sugerem que a satisfação no emprego atual modera as relações entre o EB e tanto a atração quanto a retenção de talentos. Para empregados satisfeitos, o EB está positivamente associado à atração e retenção de talentos. Em contraste, para empregados insatisfeitos, o EB tem um impacto neutro ou até negativo na atração de talentos e um impacto muito menor na retenção.

Isso sugere que a satisfação no emprego é um fator crítico a ser considerado ao implementar estratégias EB, uma vez que estas podem ter efeitos divergentes dependendo do nível de satisfação dos empregados.

Por sua vez, os resultados da análise multi-grupos entre as duas faixas etárias mais expressivas no questionário, os resultados indicam que a idade pode influenciar o impacto do EB, especialmente no que se refere à atração de talentos. Para o grupo de 46-55 anos, o EB tem um impacto mais forte na atração de talentos do que para o grupo de 26-35 anos. No entanto, a relação entre EB e retenção de talentos é consistente entre as diferentes faixas etárias. Já a relação entre responsabilidade social corporativa e EB não apresenta diferenças significativas entre as faixas etárias analisadas. Estes dados sugerem que estratégias de EB e atração de talentos podem precisar ser ajustadas para diferentes grupos etários, com um foco particular em reforçar o impacto para públicos mais jovens.

A principal conclusão deste estudo é que o EB é fundamental para a atração e retenção de talentos, mas o seu impacto varia significativamente com base em fatores como satisfação no emprego, género, função. Além disso, a responsabilidade social corporativa (CSR) desempenha um papel consistente no fortalecimento do EB, independentemente das características demográficas e profissionais, reforçando a necessidade de estratégias de CSR e EB personalizadas para diferentes perfis de funcionários.

5.1 - Implicações para a Gestão

Os resultados deste estudo oferecem várias implicações importantes para a gestão de recursos humanos e a formulação de estratégias de responsabilidade social corporativa (CSR) nas empresas.

Uma das conclusões deste estudo é que a RSC afeta o EB, logo, as empresas beneficiam a sua marca ao implementarem e divulgarem as ações de RSC que implementarem. Por sua vez, a EB afeta a atração e retenção de talentos. Logo, estratégias que, junto com ações de RSC possam reforçar o valor da marca do empregador (EB) nas suas diversas vertentes, vão ser benéficas na medida em que potenciam a retenção e a atração dos colaboradores.

A confirmação de que o impacto do EB na atração e retenção de talentos varia de acordo com fatores como satisfação no emprego, género e faixa etária sugere que as

estratégias devem ser personalizadas para atender às necessidades e características específicas dos empregados. Uma medida que pode ser adotada é a segmentação personalizada de comunicação, isto é, criar campanhas de comunicação interna e externa específicas para diferentes grupos demográficos, como mulheres, jovens talentos e gestores, abordando as suas necessidades e valores distintos.

Por outro lado, a satisfação no emprego revelou-se um moderador significativo na relação entre EB e a atração e retenção de talentos, posto isto, pode ser interessante, uma estratégia a implementar pode passar pela criação de programas de reconhecimento e progressão na carreira, ao implementar sistemas claros de reconhecimento de desempenho e oportunidades de promoção. Outra ideia seria monitorizar a satisfação no emprego, através da recolha e análise de questionários regulares de satisfação, com feedback direto dos funcionários para assim ajustar as atuais estratégias da empresa.

A CSR continua a ser uma ferramenta valiosa para fortalecer a relação do colaborador com a empresa, por isso, as empresas podem utilizar a estratégia de criação de iniciativas de CSR inclusivas, por exemplo, criar programas de responsabilidade social que envolvam diretamente os funcionários, como voluntariado em grupos locais, permitindo que escolham as causas que mais lhes interessam.. Com isto, criar políticas e práticas inclusivas para cada grupo promovendo uma cultura de diversidade e inclusão.

Em suma, este estudo sublinha a importância de uma abordagem estratégica e personalizada para a gestão de talentos e a implementação de práticas de CSR. Assim, as empresas podem melhorar significativamente a atração e retenção de talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.

5.2 Implicações para a academia

Este estudo avança o conhecimento académico ao explorar de forma mais aprofundada as relações entre Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e *Employer Branding* (EB), um campo que, embora bastante debatido, ainda apresentava lacunas teóricas. A investigação contribuiu ao colmatar a necessidade de estudos empíricos que demonstrassem como a CSR impacta diretamente o EB e, consequentemente, a atração e retenção de talentos.

O gap teórico preenchido está relacionado com a forma como fatores moderadores, como função ocupada e género, podem influenciar a perceção dos colaboradores em relação

ao impacto da CSR no EB. Outros estudos sugeriram esta possibilidade, mas não a testaram de forma direta entre estes construtos principais, assim, o presente trabalho oferece um avanço ao testar essas relações e demonstrar que, de facto, elas afetam o *employer branding* de maneiras diferenciadas.

Além disso, o estudo verificou que a relação entre CSR e EB não apenas fortalece a retenção de talentos, mas também promove a melhoria do ambiente de trabalho, confirmando as hipóteses H2, H5 e H7. Este é um ponto que esta investigação confirma e expande em relação à literatura existente.

A confirmação de várias hipóteses, aliada à complexidade de algumas variáveis que precisam de mais investigação, abre portas para futuras pesquisas e acrescenta profundidade ao campo do *employer branding* e CSR.

5.3 - Sugestões para futuras pesquisas

Os resultados deste estudo oferecem uma base para compreender a dinâmica entre responsabilidade social corporativa (CSR), EB e a atração e retenção de talentos. No entanto, há várias áreas que poderiam ser exploradas em pesquisas futuras para aprofundar o entendimento e expandir conhecimento.

Este estudo identificou algumas moderadoras, como satisfação no emprego e género, mas deixou de fora outras possíveis variáveis. Futuras pesquisas poderiam investigar o impacto de outras características pessoais e profissionais, como estilo de liderança, tipo de contrato de trabalho, e o impacto de fatores psicossociais como stress.

Seria interessante para futuros estudos, fazer-se uma abordagem longitudinal, para analisar como as relações entre os construtos principais deste estudo evoluem ao longo do tempo numa determinada amostra, com isto, poderia compreender-se o impacto dos mesmos em diferentes fases da carreira de um profissional.

Adicionalmente, poder-se-á entender as diferentes dimensões deste construto, como práticas de governança, ambientais ou sociais, e como estes impactam a retenção de talentos em diferentes contextos culturais.

Estudos futuros podem procurar analisar o impacto das transformações digitais nestes temas. Futuros estudos poderiam centrar-se em analisar como as ferramentas digitais e as novas formas de comunicação, como a AI, por exemplo, impactam o EB e a eficácia das iniciativas de CSR, e perceber como isso ajuda, ou não, na atração e retenção de talentos.

Referências Bibliográficas

- Ahsan, M. J. (2023). The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 75–91. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3615>
- Alareeni, B., & Hamdan, A. (Eds.). (2023). *Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology* (Vol. 487). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5>
- Alister Hales. (2022, Janeiro 20). *The benefits of workplace CSR activities*. Consultado a 15 de Dezembro de 2023. <https://www.axiomworkplaces.com>.
- Almıaçık, E., & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Araújo, J., Pereira, I. V., & Santos, J. D. (2023). The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Consumer Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050118>
- Armstrong Michael, & Taylor Stephen. (2001). A Handbook of Human Resource Management Practice (7th ed.). *Work Study*, 50(4). <https://doi.org/10.1108/ws.2001.07950dae.003>
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência1. *Forum Sociológico*, 24, 73–77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Azimi, M., Sadeghvaziri, F., Ghaderi, Z., & Michael Hall, C. (2023). Corporate social responsibility and employer brand personality appeal: approaches for human resources challenges in the hospitality sector. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2258865>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bai, C., & Sarkis, J. (2010). Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 252–264. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.023>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005a). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005b). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bharadwaj, S. (2023). CSR employer branding, organisational identification, person–organisation fit and employee retention: a dual mediation model. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-04-2023-0093>
- Buzzao, G., & Rizzi, F. (2023). Who is <scp>CSR</scp> for in employer branding? Insights on employer branding strategies across industries, educational backgrounds and career styles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2616>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Chandra, S., Ghosh, P., & Sinha, S. (2023). Addressing employee turnover in retail through CSR and transformational leadership. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(5), 690–710. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2022-0237>
- Chiu, R. (2003). Social sustainability, sustainable development and housing development: the experience of Hong Kong. In *Housing and Social Change* (Vol. 221, pp. 233–251). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203402634-14>
- Coelho, M. P., Cesário, F., Sabino, A., & Moreira, A. (2022). Pro-Environmental Messages in Job Advertisements and the Intentions to Apply—The Mediating Role of Organizational Attractiveness. *Sustainability*, 14(5), 3014. <https://doi.org/10.3390/su14053014>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Ehnert Ina. (2011). *The Future of Employment Relations* (A. Wilkinson & K. Townsend, Eds.). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230349421>
- Ek Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
- ELLIS, A. D. (2009). THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIORS. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44251836>
- Eriksson, T., Näppä, A., & Robertson, J. (2023). Crafting a paying-it-forward mindset in business: Five principles for a competitive employer branding advantage. *Business Horizons*, 66(1), 51–64. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.01.001>

- European Commission. (2009). *European Competitiveness Report 2008: Office for Official Publications of the European Communities*. http://www.eurosfair.prdd.fr/7pc/doc/1251892016_competitivite_ue_2008.pdf.
- Evans Sokro. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.
- Farooq, B., Mushtaq, N., Naseer, P. M., & Hakim, I. A. (2024). Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(8), 87–97. <https://doi.org/10.9734/ajebe/2024/v24i81443>
- Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- Gannon, B. (2013). Outsiders: An Exploratory History of IS in Corporations. *Journal of Information Technology*, 28(1), 50–62. <https://doi.org/10.1057/jit.2013.2>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Goyal, S., Routroy, S., & Shah, H. (2018). Measuring the environmental sustainability of supply chain for Indian steel industry. *Business Process Management Journal*, 24(2), 517–536. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0200>
- Grigore, G., Chapleo, C., Homberg, F., Alniacik, U., & Stancu, A. (2023). Employer branding dimensions: An adapted scale for Eastern Europe. *Journal of Strategic Marketing*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2241460>
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831–867. <https://doi.org/10.1177/0149206306293575>
- Hohnen, P., & Hasle, P. (2011). Making work environment auditable – A ‘critical case’ study of certified occupational health and safety management systems in Denmark. *Safety Science*, 49(7), 1022–1029. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.12.005>
- Jakob, E. A., Steinmetz, H., Wehner, M. C., Engelhardt, C., & Kabst, R. (2022). Like It or Not: When Corporate Social Responsibility Does Not Attract Potential Applicants. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 105–127. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04960-8>

- Johanna Ehses. (2023, Setembro 2). *Employer branding explicado*. <https://morethandigital.info/pt-pt/employer-branding-definicao-e-dimensao-de-marca-do-empregador/>.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Heller, K. W. (2016). Illuminating the Signals Job Seekers Receive from an Employer's Community Involvement and Environmental Sustainability Practices: Insights into Why Most Job Seekers Are Attracted, Others Are Indifferent, and a Few Are Repelled. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00426>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017a). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449–463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017b). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449–463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N. R. (Eds.). (2012). *Good Works!* Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119205210>
- Krost. (2023, Dezembro 15). *Environment Social and Governance esg reporting consulting*. <https://www.krostcpas.com/services/environment-social-and-governance-esg-reporting-consulting>.
- Kucherov, D. G., Alkanova, O. N., Lisovskaia, A. Yu., & Tsybova, V. S. (2023). Employer branding orientation: effects on recruitment performance under COVID-19. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2107–2135. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063065>
- Kurdi, B. Al, Alshurideh, M., & afaishat, T. Al. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- Lindholm, L. (2018). The Use of Corporate Social Responsibility in Employer Branding. Em *Developing Insights on Branding in the B2B Context* (pp. 73–93). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-275-220181005>
- Magalhães, M. (2002). *Investigação por Questionário*.
- Mani, V., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Hazen, B., & Dubey, R. (2016a). Supply chain social sustainability for developing nations: Evidence from India. *Resources, Conservation and Recycling*, 111, 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.04.003>

- Mani, V., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Hazen, B., & Dubey, R. (2016b). Supply chain social sustainability for developing nations: Evidence from India. *Resources, Conservation and Recycling*, 111, 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.04.003>
- Mengist, W., Soromessa, T., & Legese, G. (2020). Method for conducting systematic literature review and meta-analysis for environmental science research. *MethodsX*, 7, 100777. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2019.100777>
- Minchington, B. (2010). *Employer Branding 3.0*. HR Future.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171–182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x>
- Muisyo, P. K., Qin, S., Julius, M. M., Ho, T. H., & Ho, T. H. (2022). Green HRM and employer branding: the role of collective affective commitment to environmental management change and environmental reputation. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), 1897–1914. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1988621>
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Napathorn, C. (2022). The implementation of green human resource management bundles across firms in pursuit of environmental sustainability goals. *Sustainable Development*, 30(5), 787–803. <https://doi.org/10.1002/sd.2271>
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2011). Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 102(S1), 59–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1194-1>
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643–651. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>
- Ramkissoon, H., Mavondo, F., & Sowamber, V. (2020). Corporate Social Responsibility at LUX* Resorts and Hotels: Satisfaction and Loyalty Implications for Employee and Customer Social Responsibility. *Sustainability*, 12(22), 9745. <https://doi.org/10.3390/su12229745>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933. <https://doi.org/10.1111/peps.12030>
- Santos, V., Simão, P., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., & Sousa, B. (2023). Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. *Administrative Sciences*, 13(9), 202. <https://doi.org/10.3390/admsci13090202>
- Schönborn, G., Berlin, C., Pinzone, M., Hanisch, C., Georgoulas, K., & Lanz, M. (2019). Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture

- on financial success. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.008>
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Styśko-Kunkowska, M. A., & Kwinta, Z. (2020). Choice Between Salary and Employer Brand: The Roles of Materialism and Inclination to Develop an Identity-Motives-Based Relationship With an Employer Brand. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00555>
- Szegedi, K., Németh, T., & Körtvési, D. (2023). Employer Branding in the Fashion Industry: CSR Actions by Fashion SMEs. *Sustainability*, 15(3), 1827. <https://doi.org/10.3390/su15031827>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32–45. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>
- van Marrewijk, M. (2003a). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- van Marrewijk, M. (2003b). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107–119. <https://doi.org/10.1023/A:1023383229086>
- Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S., & Smerek, L. (2018). Corporate Sustainability in the Process of Employee Recruitment through Social Networks in Conditions of Slovak Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 10(5), 1670. <https://doi.org/10.3390/su10051670>
- Viktoria Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218–236. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
- Visão. (2022, Setembro 2). *O que são os critérios de ESG?* <https://visao.pt/especiais/esg-talks/2022-09-02-o-que-sao-os-criterios-de-sustentabilidade-esg/>.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. *California Management Review*, 15(2), 25–31. <https://doi.org/10.2307/41164415>
- Waheed, A., & Zhang, Q. (2022). Effect of CSR and Ethical Practices on Sustainable Competitive Performance: A Case of Emerging Markets from Stakeholder Theory

- Perspective. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 837–855. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04679-y>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- World Business Council for Sustainable Development. (1999). *Corporate social responsibility*. 3–3.
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369–383. <https://doi.org/10.1002/csr.2360>
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244–263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>

Apêndice I – Tabela de relações variáveis

Autores e ano	Teoria que serviu de base	Objetivo/questões da investigação	Variáveis	Conclusões	Metodologia	Contexto de análise	Importância deste artigo para o estudo	Propostas de investigação futura/GAP encontrado na literatura
(Yasin et al., 2023)	Competitive advantage theory (Coyne,1986) Signaling theory (Kay, 1993)	Como o GHRM leva à CES e esta à CSS que por sua vez impacta o Employer Branding	Var A – GHRM Var B - CES Var C – CSS Var D – Employer Branding	Através da análise dos dados recolhidos confirmou-se a sequencia relacional entre estas 4 variantes	Questionário concentrado no setor textil do Paquistão, segundo maior setor do país dos lucros de exportação	Setor textil, Paquistão	Explora como o GHRM é uma fonte de branding. Aprofunda os conceitos de CES e CSS Propõe um modelo bastante simples que explica com estes conceitos aplicados numa GHRM podem atrair talentos	Alargar a pesquisa a outros sectores ou a países desenvolvidos; Cross cultural research; Considerar fatores culturais ou variáveis como environmental leadership
(Szegedi et al., 2023)		Focado na forma como as pequenas e médias empresas que são consideradas sustentáveis na indústria da moda interpretam os conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social das empresas (CSR), e a ética empresarial, que elementos	Var A- CSR Var B – Business ethics	Confirmou-se a ligação entre CSR e Business ethics	Pesquisa qualitativa, entrevistas a líderes de 10 empresas Europeias	Setor: indústria moda, Europa	Analisa como o é interpretado o CSR pelos líderes de pequenas e médias empresas, e como esta perceção tem impacto no Employer Branding	Analisar de que forma deram as empresas a perceber a sua CSR em anúncios de emprego; Analisar o ponto de vista dos colaboradores; Analisar variáveis culturais e socio-económicas

		existem e como se relacionam com o Employer Branding						
(Buzzao & Rizzi, 2023)	Signalling (Spence, 1973) Social Identity (Ashforth & Mael, 1989),	Fornecer evidencia sobre o potencial de cada variável para o Employer Branding, do ponto de vista de potenciais colaboradores	Var A – Symbolic (CSR, Originality, Resilience) Var B- Instrumental (work content, opportunities, reputation, applicant attraction)	O estudo prova que empregadores que são percebidos pela sua responsabilidade ambiental e social são mais atraentes	Dois estudos empíricos, através de recolha de dados de questionários online feitos a job seekers europeus no início da sua carreira	IT, Jovens europeus à procura de emprego	Este artigo é importante pois traz evidencias do impacto da CSR para o Employer Branding em potenciais jovens talentos	Estudos follow up seguindo a theory of planned behaviour (Ajzen, 1985); Extender a pesquisa a várias regiões ou culturas; Analisar outras variáveis como perceived uncertainty e economic instabiity; Estudar outros fatores pessoais: condição financeira, skills , etc.
(Muisyo et al., 2022)	Signaling (Spence, 1973) Person - Organization (Mael & Ashforth, 1992)	Propõe um modelo conceptual que examina os mecanismos psicológicos por trás do GRHM e o EB. O modelo sugere um efeito de mediação sequencial de Compromisso Afetivo Coletivo com	Var A – GHRM Var B – Employer Branding Var C – environment al reputation Var D – Collective affective commitment to EB change	Considerou-se CACEMC e o ER como fatores importantes que explicam a relação entre o GHRM e a percepção do empregador pelo empregado.	dados de inquéritos de várias fontes de empresas de operações turísticas sediadas na cidade de Nha Trang, no Vietname	Setor: Turismo Nha Trang, Vietname	Explora e analisa os conceitos e environmental reputation e compromisso afetivo que me parecem relevantes para s temas sustentabilidade e EB. Serve de base para empresas utilizarem práticas GHRM na elaboração de EB.	Considerar a utilização de dados secundários que pode ser obtido a partir dos relatórios anuais, bem como dos sites corporativos das empresas. Explorar outros sectores ou países.

		a Mudança na Gestão Ambiental (CACEMC) e reputação ambiental (ER) na relação entre GHRM e EB.	Tanwar (2017), there are five dimensions of employer brand-; Healthy working conditions, training and development, work-life balance, ethics and corporate social responsibility (CSR), and compensation and benefits.					
(Napathorn, 2022)	comparative institutionalism theory	O objetivo é examinar os “pacotes” de gestão de recursos humanos verdes (GHRM) implementados com sucesso por empresas de vários	Var A – Green recruitment and selection Var B – Green Training Var C – Green pay and rewards	the HR professionals, HR managers, and top managers can apply various methods to internally develop managers and	cross-case comparison of five organizations that operate in the developing country of Thailand	Vários setores (manufacturing industry, the energy industry, the hotel and resort industry, the retail industry, and the food and agricultural products industry), Tailândia	Os resultados empíricos apresentados neste artigo contribuem para estudos sobre a implementação de pacotes GHRM entre empresas em resposta à contextos institucionais e culturais. Focado no Green Employer Branding	how firms across industries successfully implement GHRM bundles in response to national, institutional and cultural contexts; Explorar outros setores, ex automovel

		setores em resposta aos contextos institucionais e culturais nacionais com foco na sustentabilidade ambiental.	Var D – Green employee relations	employees/ workers with the appropriate environmental/green knowledge and skills. The methods include on-the-job training, job shadowing, coaching, and mentoring.				
(Coelho et al., 2022)	social identity theory (Tajfel, 1970) Signaling (Spence, 1973) The theory of planned behavior (TPB) (Ajzen 1985)	visa entender se as organizações que publicam anúncios de emprego sobre cultura sustentável e preocupações ecológicas são percebidas como mais atraentes e geram intenções mais elevadas de candidatura	Var A – Individual environmental responsibility Var B – Type of job advertisement (green or no green) Var C – Intentions of pro-environmental behaviour Var D – Organisations	Os resultados sugeriram que anúncios de emprego com mensagens pró-ambientais geram uma maior atratividade organizacional.	Estudo quantitativo (fictional advertisement not real) com amostra de 446 participantes	Vários setores, Portugal	Aborda a menção da sustentabilidade ambiental nos anúncios de emprego como fator de atratividade da marca das empresas	Analisar um anúncio verdadeiro; realizar um estudo centrado nos possíveis efeitos geracionais sobre as variáveis estudadas; Comparar uma geração mais nova com uma mais velha para perceber se o facto de ainda ter uma vida de trabalho longa pela frente tem impacto. Fazer estudo noutro país.

			attractiveness Var E – Intentions to apply					
(Vetráková et al., 2018)		O objetivo do O documento apresentará os pontos de vista de peritos nacionais e estrangeiros sobre o recrutamento de trabalhadores utilizando as redes sociais.	VAR A - MySpace, VAR B- LinkedIn, VAR C - Twitter, VAR D- Facebook, VAR E- Google+, VAR F- Skype a	Os resultados mostram que empresas com capital internaciona l investem mais rápidamente nas ferramentas online de recrutament o	Questionário sobre o uso das redes sociais das variáveis indicadas para perceber o estado atual e potencial do de algumas redes sociais para recrutamento	Empresas de vários setres com domestical and foreign shares, Eslóvquia	Faz uma análise de CSR nas empresas relacionada com o desenvolvimento das TI , a diferença entre técnicas antigas de recrutamento e técnicas mais recentes usando a internet e redes sociais	potencial da possível direção da pesquisa na análise do conteúdo dos Websies de recrutamento das PME
(Jakob et al., 2022)	Signaling (Spence, 1973)	levanta a questão de saber como é que a interação entre uma CSR forte a comunicação e o baixo desempenho da CSR influenciam a atratividade organizacional . Propoe que o baixo	VAR A – Post-level - How CSR-related posts affect observers’ reactions VAR B - Organizatio nal Level: How CSR Communica tion Affects Organizatio nal	O potencial candidato reage positivamen te a uma CSR communicat ide uma empresa com low CSR performance , estranhamen te	Analisaram conteudo 67.189 posts publicados em páginas corporativas de empresas no Facebook por 58 empresas da Fortune 500 desde o início de suas respectivas carreiras até junho de 2018.	Vários sectores, fortune 500, EUA	É importante porque relaciona a a CSR efetiva e a CSR comunicada e a atratividade do employer É um artigo que mostra uma perspectiva mais crua.	examine the mechanisms that lead to a rather positive evaluation of CSR- related messages if the company has a lower overall CSR performance. consider conducting experiments also among potential applicants to demonstrate how inconsistencies between CSR communication and CSR performance is attributed to expectancies as well as information processing differences in the perception of CSR signals

		desempenho da CSR atenua o efeito da comunicação CSR sobre a atratividade organizacional.	Attractiveness VAR C - Inconsistency: The Interaction Between CSR Communication and CSR Performance					investigating the potential interaction effect with subjective perceptions of CSR performance would target the possibility of whether these results could be explained by a potential disparity of an objective versus perceived reputation
(Puncheva-Michelotti et al., 2018)	Theory of reputation based cooperations in groups. Van Vugt, M., Roberts, G., & Hardy, C. (2007). Theory of social change in organizations. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007)	First, are companies engaged in CSR communicating their CSR practices effectively in online recruitment advertising? And second, what CSR information should companies include in online job advertisements to improve their employer attractiveness	Var A- Company communication about CSR Var B - Recommendations for CSR communication in online recruitment advertising Var C - The generalizability of our	The findings of this study show that CSR communication in recruitment advertising is often limited, an ad-hoc practice, and mostly focused on company practices concerning employee participation and development.	content analysis to look at online recruitment advertisements and evaluate the current practice of CSR communication as a means of attracting prospective employees (Neuendorf, 2016).	top of Fortune's 100 Best Companies to Work for in America	É importante pois traz uma perspectiva de como a estratégia de marketing empresarial pode ou não estar a usar CSR para atrair colaboradores online.	Further studies can show whether recommendations should differ according to industry

		to prospective candidates?	recommendations					
(Klimkiewicz & Oltra, 2017)	normative and instrumental stakeholder theory (Donaldson & Preston, 1995)	examinar como as atitudes dos millennials em busca de emprego em relação à CSR influenciam a percepção baseada na RSC atratividade do empregador (EA).	Var A - Normative perception Var B - Instrumental perception	as atitudes individuais em relação à CSR desempenham um papel fundamental na compreensão de como os candidatos a emprego percebem os sinais de CSR e eventualmente impactam a Employer Branding baseada em CSR.	Recolha de dados de questionário	Grupo de millennials, Polónia	É importante pois analisa um grupo, os millennials e como a marca do empregador pode ser atrativa para este grupo	explorar como as atitudes individuais relacionadas com o impacto da CSR nas respostas dos candidatos a emprego a diferentes práticas de CSR (Barrena-Martínez et al., 2014) ou motivações para a CSR (Windolph et al., 2014).
(Amrutha & Geetha, 2020)	Ability, Motivation, Opportunity theory (Purell et al, 2003) and social identity theory	investiga o futuro das práticas verdes no atendimento aos requisitos de sustentabilidade de social	Var A - green human resource management practices Var B - employee	Pode-se concluir que práticas de GRHM contribuem potencialmente para os três aspectos da	Revisão de artigo entre 1995 e 2019. 174 selecionados artigos para desenvolver um modelo	Scopus e Google scholar. Vários artigos. Global	É interessante pois tenta relacionar as práticas de recursos humanos até então usadas com uma das metas de 2030 de objetivos de desenvolvimento sustentável de melhor saúde e bem-estar.	Fazer revisão baseada em teorias diferentes como: Institutional theory, Stakeholder theory and Respect Openness Continuity theory. Estudos empíricos para estabelecer a relação entre o GRHM e linha social

	(Tajfel, 1970)	de uma organização.	green behaviour at workplace Var C - organisation al sustainability	Sustentabilidade da organização (pessoas, planeta e lucro).	abrangente para GHRM e Sustentabilidade social, indicando os principais influenciadores externos e barreiras à implementação de práticas de recursos humanos verdes nas organizações, na perspectiva dos trabalhadores.		Tem uma framework interessante sobre CSR através de recursos (GHR) de práticas de gestão e comportamento ecológico dos funcionários no local de trabalho, usando uma análise aprofundada de artigos revisados por pares no GHRM.	de sustentabilidade organizacional, incluindo a mediação e moderação efeitos de possíveis determinantes, como o comportamento ecológico dos funcionários no local de trabalho, intervenções governamentais e sindicais.
(Grigore et al., 2023)	Person-organization fit theory	Identificar e validar as dimensões chave do Employer Branding com vista provar que medidas de EB devem ser ajustadas na Roménia que espelhem as medidas ocidentais	Var A – development Var B – social Var C- economic Var D - interest value	confirmam a importância de estratégias de Employer Branding sob como reforço da dimensão da atratividade do empregador para recrutamento e retenção	Survey, análise de confirmação e de regressão	Amostra: 310 pax, setor bancário, Roménia	É importante para uma perceção do que é o EB e as suas dimensões	Estudar indivíduos em diferentes fases da sua carreira (profissionais juniores ou seniores) para melhor entendimento de como eles percebem seu trabalho e a marca empregadora. Explorar personalization-fit theory. Estudar o impacto de perder bons funcionários na imagem do Employer Branding. focus on qualitative, depth interviews with employers, and/or employees that could then lead to new Employer Branding dimensions.

(Azimi et al., 2023)	Stakeholder theory, (Freeman et al., 2010, p. 26)	Introduz o conceito de employer brand personality appeal, como conceito no contexto de Employer Branding na área da hospitalidade e mede esse impacto na CSR	Var A - Employer brand personality appeal, Var B - employee satisfaction Var C - turnover intention Var D - CSR	Os resultados sugerem ligações entre o employer branding personality appeal e o CSR nos comportamentos dos funcionários	Survey qualitativo para investigar as percepções do colaborador	225 funcionários de hotéis de 4 e 5 estrelas, Teerão	Traz um conceito novo, e tem sugestões para futura pesquisa interessantes	the employer brand personality appeal scale development is a potential subject for future research. future research considers employees' interrelationships other branding concepts, such as brand gender, that have not yet been investigated in employer brand management (Lieven et al., 2018).
(Santos et al., 2023)		Explora ética e sustentabilidade no Employer Branding da indústria do turismo, correlacionando-os	Var A - HRM and EB Practices; Var B - Factors of business ethics and environmental sustainability; Var C - Advantages of UH in implementing the EB strategy and RS communication	Confirms the importance of ethics and social responsibility applied to environmental sustainability in the organisational strategic plan and building a stronger and more positive reputation.	Delphi method (3 rounds)	Setor do turismo, Portugal	Analisa três dimensões (variáveis) interessantes do ponto de vista do EB e da CSR/sustainability e a sua correlação	Fazer um estudo quantitativo

(Bharadwaj, 2023)	theories of social identity and person-organisation fit	Propõe um modelo que investiga o papel da CSR branding na retenção	Var A – CSR branding Var B – Organizational identification Var C – Employee retention Var D – P-O fit	Comprova que a que o CSR branding tem impacto direto na retenção dos colaboradores	Survey	Indian Industrial Hubs, India	Baseado em duas teorias interessantes para	intenções de permanência dos funcionários, a identificação dos funcionários e a congruência de valores Analisar um meio mais longitudinal (este estudo engloba vários tipos de trabalhadores de indústrias), afinar Analisar outras variáveis, ex. a positive identity infuses an element of trust and loyalty among employees, future researchers could empirically validate the retention process considering these elements examine how CSR might help organisations to attract the right candidate on board, i.e. focused on the recruitment process
(Dabirian et al., 2017)	Crowdsourcing (Kietzmann, 2017) Employeee crowdsourcing, partilha de opiniões de colaboradores sobre as organizações	Entender que o Employer Branding está a mudar e analisar o que mais valorizam os colaboradores numa organização através de	Var A – Social Value Var B - Interest Value Var C - Application Value	As hipóteses foram confirmadas através da análise de dados da IBM Watson	Seleção de uma plataforma de crowdsourced Employer Branding para analisar e ter acesso a informação sobre a mesma organização – Glassdoor.com Análise de	Plataforma de análise de empresas - Glassdoor.com, USA	Importante para definir Employer Branding; contextualização sobre a relação de employee branding e crowdsourcing, como pode ser medido através de AI e potenciais problemas da análise de dados	Investigar sectores de emprego específicos (rare skills como sector do IT vs more readily available skills como o sector hoteleiro);

		análise de dados.	Var D – Development Value Var E – Economic Value Var F – Management Value Var G – Worklife balance		dados – IBM Watson Revisão de literatura			
(Eriksson et al., 2023)	A importância de dar e receber no contexto empresarial	Ganhar conhecimento sobre o conceito actual de paying it forward nas circunstâncias atuais das organizações, no pós-covid.	Var A – Believe it and start doing it Var B – Make the behavior known and understood Var C – Recognize and reward Var D – Provide the tools Var E – Be humble to give and receive	As hipóteses foram analisadas através de entrevistas a 6 profissionais de negócios	Entrevistas a 6 profissionais e negócios no Norte da Suécia + revisão de literatura	Grupo de 6 profissionais de negócios do ambiente rural do norte da Suécia	Importante para perceber quais são as tendências de Employer Branding exploradas no contexto atual e que sugestões de próximas revisões sugerem os autores	Investigar o mesmo tema em outros contextos, por exemplo num meio mais urbano

(Chandra et al., 2023)	Employer Branding, pág 693 Transformational leadership, pág 692	Estabelecer ligação entre CSR e Transformational leadership como fatores para fazerem funcionários ficar na empresa	Var A - CSR Initiatives Var B - Transformational Leadership Var C - Employer Branding Var D - Organizational identification Var E - Employees intention to stat	Os resultados confirmaram o impacto da responsabilidade social corporativa e da Liderança Transformational na Intenção de Permanecer. a liderança em transformação exerceu mais influência do que o CSR no EB.	Questionário a funcionários da linha da frente do retalho (amostra 305)	Retail industry, Dheli, India	Traz uma keyword nova e bastante interessante, diretamente ligada À CSR e ao EB, Transformational leadership	Um estudo longitudinal mapeando a intenção com a rotatividade real estudos futuros podem considerar a CSR como uma construção multidimensional. Analisar países ocidentais
(Lindholm, 2018)		Analisa e compara estratégias de CSR no EB de 3 empresas.	Var A - Employer Branding Var B - CSR	O estudo conclui que atividades internas de RH são um ponto muito importante no EB. Suporta ainda que existem ligações entre RH,	Estudo de comparação.	Contexto empresarial.	Importante, pois, usa definições e exemplos importantes para o estudo das variáveis em questão.	Analisar outras variáveis em context empresarial.

				CSR branding. e				
(Ahsan, 2023)	Inteligencia emocional - pág 76	Perceber qual é o papel da inteligência emocional na CSR leadership	Var – Leaders and stakeholders Var B - Leading to greater buy-in and support for the initiatives Var C - Leaders and culture of social responsibility Var D - Beneficial partnerships and	Having emotional intelligence is essential for executives who wish to implement successful CSR initiatives.	Research		É importante porque aborda a parte da leadership na CSR e as condicionantes na vertente da inteligencia emocional, para alem disso tem sugestões de futura pesquisa muito interessantes	Researchers might explore the link between EI and successful CSR leadership in various enterprises and sectors by conducting empirical studies. investigating the impact of EI on employee attitudes and behaviors toward CSR initiatives.

			collaborations Var E - Emotional intelligence components and effective corporate social responsibility leadership Var F - Leaders and impact on society and the environment					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Apêndice II – Questionário

Corporate Social Responsibility (CSR) and Employer Branding

This questionnaire is part of the Master's Dissertation in Services Management at the School of Economics and Management of the University of Porto (FEP). This study aims to identify the impact of CSR and Employer Branding on talent retention and attraction. Throughout the survey, you will not be asked for any information that may identify you and, therefore, the data collected will be treated confidentially and used only for the purposes of this study. I would like to thank you in advance for your co-operation, which is essential for the development of this study. For any suggestions, questions or clarifications, I am available at up202200861@up.pt.

Section 1

Professional Information

1. What is your occupation? *

☐ Business Administration

☐ Design

☐ Education

☐ Finance

☐ Healthcare

☐ Human resources

☐ Marketing and sales

☐ Manufacturing

☐ Operations

☐ Technology

☐ Tourism and hospitality

☐ Other

2. Do you work in a multinational company? *



☐ Yes

☐ No

3. Which sector does your company belong to? *

☐ Industry

☐ Services

☐ Commerce

☐ Technology

☐ Other

4. Have you always worked in this sector? *

☐ Yes

☐ No

5. What is your role in the company? *

☐ Manager

☐ Technician

☐ Administrative

☐ Other

6. How long have you been with the company? *

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1-3 years
- ☐ 3-5 years
- ☐ More than 5 years

7. Are you satisfied with your current job? *

- ☐ Yes
- ☐ No

8. Which one is your preferred work model? *

- ☐ Hybrid
- ☐ Remote
- ☐ Onsite

Corporate Social Responsibility

Corporate social responsibility (CSR) has become an increasingly important aspect of business in recent years. It refers to the responsibility of companies to contribute to sustainable development by balancing economic, social, and environmental issues.

9. On a scale of 1 to 5 where 1 means strongly disagree and 5 means strongly agree, please rate the following statements. *

	1 - Strongly Disagree	2 - Disagree	3 - Neutral	4 - Agree	5 - Strongly Agree
Socially responsible companies operate both in their own interests and in the interests of society as a whole.	☐	☐	☐	☐	☐
CSR brings profits to organisations.	☐	☐	☐	☐	☐
I am sceptical about organisations that define themselves as socially responsible.	☐	☐	☐	☐	☐
If there were more socially responsible companies, people would live better.	☐	☐	☐	☐	☐
Companies shouldn't get involved in solving social problems because it's a state's responsibility.	☐	☐	☐	☐	☐
Including social and environmental issues in corporate policies increases companies' competitiveness.	☐	☐	☐	☐	☐

10. On a scale of 1 to 5 where 1 means strongly disagree and 5 means strongly agree, please rate the following statements related to your employer. *

	1 - Strongly Disagree	2 - Disagree	3 - Neutral	4 - Agree	5 - Strongly Agree
The company produces innovative products and services.	☐	☐	☐	☐	☐
The company is innovative in its working practices and thinking/pioneering.	☐	☐	☐	☐	☐
The company values its employees' creativity.	☐	☐	☐	☐	☐
The company produces high quality products and services.	☐	☐	☐	☐	☐
The company has a good work environment.	☐	☐	☐	☐	☐
I feel more confident working for this company.	☐	☐	☐	☐	☐
I feel good about myself working for this company.	☐	☐	☐	☐	☐
By working for this company I'm gaining advantage and experience.	☐	☐	☐	☐	☐
Working for this company is a launch pad for future jobs.	☐	☐	☐	☐	☐
Employees in this company are valued and recognised by management.	☐	☐	☐	☐	☐
Employees in this company have a good relationship with their superiors.	☐	☐	☐	☐	☐
My colleagues give me support and motivation.	☐	☐	☐	☐	☐
The company has a fun work environment.	☐	☐	☐	☐	☐
The company offers an attractive benefits package.	☐	☐	☐	☐	☐

Talent attraction

Nowadays, one of the mandatory skills to have in a business is the ability to attract and retain top talent. Organizations that succeed in these areas usually achieve higher productivity and innovation and promote a positive company culture that becomes attractive for future applicants.

11. How important are the following items to you when you consider potential employers?
(Please rate them on a scale of 1 to 5 where 1 means not important and 5 means very important)

*

	1 -Not Important.	2 - Slightly Important.	3 - Moderately Important.	4 - Important.	5 - Very Important.
Management recognition/appreciation.	☐	☐	☐	☐	☐
A fun work environment.	☐	☐	☐	☐	☐
A launch pad to future employment.	☐	☐	☐	☐	☐
Feeling good about yourself for working for a particular organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
Feeling more self-confident about working for a particular organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
Gaining experience to enhance your career.	☐	☐	☐	☐	☐
Having a good relationship with your superiors.	☐	☐	☐	☐	☐
Having a good relationship with colleagues.	☐	☐	☐	☐	☐
Supportive and encouraging colleagues.	☐	☐	☐	☐	☐
Working in a stimulating environment.	☐	☐	☐	☐	☐
Innovative employer - new working practices/vision for the future.	☐	☐	☐	☐	☐

The organisation values and makes use of your creativity.

☐☐☐☐☐

The organisation produces high quality products and services.

☐☐☐☐☐

The organisation produces innovative products and services.

☐☐☐☐☐

Good promotion opportunities within the organisation.

☐☐☐☐☐

Humanitarian organisation - gives back to society.

☐☐☐☐☐

Opportunity to apply what you've learnt at a higher education institution.

☐☐☐☐☐

Opportunity to teach others what you've learnt.

☐☐☐☐☐

Acceptance and belonging.

☐☐☐☐☐

The organisation is customer-oriented

☐☐☐☐☐

12. How important are the following items to you when you consider potential employers?
(Please rate them on a scale of 1 to 5 where 1 means not important and 5 means very important)

	1 - Not Important	2 - Slightly Important	3 - Moderately Important	4 - Important	5 - Very Important
Job security within the organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
Practical cross-departmental experience.	☐	☐	☐	☐	☐
Happy working environment.	☐	☐	☐	☐	☐
An above-average basic salary.	☐	☐	☐	☐	☐
An attractive overall remuneration package.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 5

...

Talent retention

Talent retention is the ability of an organization to retain its employees and ensure sustainability.

13. On a scale of 1 to 5 where 1 means strongly disagree and 5 means strongly agree, please rate the following statements. *

	1 - Strongly Disagree	2 - Disagree	3 - Neutral	4 - Agree	5 - Strongly Agree
I would turn down a better paid job to stay (in my current organisation)	☐	☐	☐	☐	☐
I intend to pursue my career (in my current organisation)	☐	☐	☐	☐	☐
I intend to stay (in my current organisation) for at least the next 12 months.	☐	☐	☐	☐	☐
I don't intend to look for a job outside my current employer in the next 6 months.	☐	☐	☐	☐	☐

Demographic Information

14. Age range *



- ☐ 18 - 25 years old
- ☐ 26 - 35 years old
- ☐ 36 - 45 years old
- ☐ 46 - 55 years old
- ☐ More than 56 years old

15. Location *

- ☐ Africa
- ☐ Asia
- ☐ Australia
- ☐ Central America
- ☐ North America
- ☐ South America
- ☐ Europe

16. Gender *

- ☐ Woman
- ☐ Man
- ☐ Non-binary
- ☐ Prefer not to say
- ☐ Other

17. Education *

- ☐ Primary School
- ☐ Secondary Education
- ☐ Bachelor's degree or equivalent
- ☐ Masters Degree or equivalent
- ☐ Doctorate or equivalent

Apêndice III - Construtos e itens das respectivas escalas

Construto	Definição	Escalas e autores	Número de itens
Responsabilidade Social Empresarial	“o compromisso contínuo das empresas de se comportarem de forma ética e contribuírem para o desenvolvimento económico, ao mesmo tempo que melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores e respetivas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral.” - Conselho	Escala de Likert de cinco pontos Para medir a CSR usar-se-à a escala de seis variáveis de (Klimkiewicz & Oltra, 2017)	6 CSR1 - As empresas socialmente responsáveis operam tanto no seu próprio interesse como no interesse de toda a sociedade. CSR2 - RSE traz lucros para as organizações. CSR3 - Sou cético em relação às organizações que se definem como socialmente responsáveis. CSR4 - Se houvesse mais empresas socialmente responsáveis, as pessoas viveriam melhor. CSR5 - As empresas não devem envolver-se na resolução de problemas sociais, pois é uma questão estatal. CSR6 - Incluir questões sociais e ambientais nas políticas corporativas aumenta a competitividade das empresas.

	Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável		
Employer Branding	“pacote de recursos funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” - Ambler & Barrow, 1996	Escala de Likert de cinco pontos Para medir o EB usar-se-à a escala de 14 itens de (Sivertzen et al., 2013)	14 EB1 - A empresa produz produtos e serviços inovadores. EB2 - A empresa é inovadora nas práticas de trabalho e pensamento/pioneira. EB3 - A empresa valoriza e utiliza a criatividade ds colaboradores. EB4 - A empresa produz produtos e serviços de alta qualidade. EB5 - A empresa tem um bom ambiente. EB6 - Sinto-me mais confiante ao trabalhar para esta empresa. EB7 - Sinto-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta empresa. EB8 - Ao trabalhar nesta empresa estou a ganhar vantagem e experiência. EB9 - Trabalhar nesta empresa é uma rampa de lançamento para futuros empregos. EB10 - Os colaboradores nesta empresa são valorizados e reconhecidos pela gestão.

			EB11 - Nesta empresa o colaborador tem uma boa relação com os seus superiores hierárquicos. EB12 - Os meus colegas dão-me apoio e motivação. EB13 - A empresa tem um ambiente de trabalho divertido. EB14 - A empresa oferece um pacote de benefícios atraente.
Atração de talento	“os benefícios que um potencial colaborador imagina usufruir ao trabalhar para uma empresa específica”- Berthon et al., 2005	Escala de Likert de cinco pontos A atratividade medir-se-à pela escala de vinte cinco dimensões de (Berthon et al., 2005)	25 TA1 - Reconhecimento/apreciação da gestão TA2 - Um ambiente de trabalho divertido TA3 - Um trampolim para o emprego futuro TA4 - Sentir-se bem consigo mesmo por trabalhar para uma determinada organização TA5 - Sentir-se mais autoconfiante por trabalhar para uma determinada organização TA6 - Obtendo experiência para aprimorar a carreira TA7 - Ter um bom relacionamento com seus superiores

			TA8 - Ter um bom relacionamento com os colegas TA9 - Colegas solidários e encorajadores TA10 - Trabalhar em um ambiente estimulante TA11 - Empregador inovador – novas práticas de trabalho/visão de futuro TA12 - A organização valoriza e faz uso da sua criatividade TA13 - A organização produz produtos e serviços de alta qualidadeA organização produz produtos e serviços de alta qualidade TA14 - A organização produz produtos e serviços inovadores TA15 - Boas oportunidades de promoção dentro da organização TA16 - Organização humanitária – retribui à sociedade TA17 - Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma instituição de ensino superior TA18 - Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu TA19 - Aceitação e pertencimento TA20 - A organização é orientada para o cliente
--	--	--	--

			TA21 - Segurança no emprego dentro da organização TA22 - Experiência prática interdepartamental TA23 - Ambiente de trabalho feliz TA24 - Um salário base acima da média TA25 - Um pacote de remuneração global atraente
Retenção de talento	“estratégias utilizadas pelas empresas para evitarem que os seus colaboradores abandonem a empresa” - Alareeni & Hamdan, 2023	Escala de Likert de cinco pontos A retenção medida pela intenção do colaborador continuar na empresa medir-se-à utilizando a escala de (Kehoe & Wright, 2013)	4 TR1 - Eu recusaria um emprego com melhor remuneração para permanecer [nesta organização]. TR2 - Pretendo seguir minha carreira [nesta organização]. TR3 - Pretendo permanecer [nesta organização] pelo menos pelos próximos 12 meses. TR4 - Não pretendo procurar emprego fora desta empresa nos próximos 6 meses.