



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Gestão de Recursos Humanos Verdes como componente do *employer branding*: o impacto no *engagement* e na retenção das diferentes gerações**

Carla Catarina Jardim Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora Auxiliar Convidada, IBS, ISCTE – IUL

Outubro, 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**Gestão de Recursos Humanos Verdes como componente do  
*employer branding*: o impacto no *engagement* e na retenção das  
diferentes gerações**

Carla Catarina Jardim Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora Auxiliar  
Convidada, IBS, ISCTE – IUL

Outubro, 2024



## **Agradecimento**

Aproveito este trabalho para eternizar um agradecimento à minha mãe, que não me deixou desistir de concluir este desafio (eu ponderei fazê-lo várias vezes) e que ao longo deste ano, enfrentou grandes batalhas, todos os dias, para viver mais, por ela e por mim. E ao meu pai, por me ensinar que devemos ambicionar sempre mais e melhor, valorizando as pequenas conquistas do dia a dia.

Uma grande obrigada também a todos aqueles que me são especiais, que passaram os últimos dois anos a ouvir-me lamentar e a duvidar que algum dia terminaria isto. Diogo, Anita, Ana M., António, Inês O., C. Faria, Cristina, Francisca e Francisco, isto é para vocês.

E a todos aqueles que vão dispensar uns minutos da vossa vida a ler este estudo, seja para se inspirarem nos vossos trabalhos ou por interesse ao tema, obrigada também!

Por fim, não posso deixar de agradecer à Dr<sup>a</sup> Professora Andrea Fontes, que teve um papel fundamental desde o início. Obrigada pelo seu entusiasmo, simpatia e disponibilidade, especialmente perante todos os desafios que foram surgindo (foram muitos mesmo). Um obrigada também ao ISCTE e a todos os docentes e corpo académico que me proporcionaram uma experiência incrível ao longo destes dois, cansativos mas bons, anos.



## Resumo

A realidade da nossa atual sociedade passa por um mundo cada vez mais globalizado que enfrenta as consequências da escassez de recursos e que procura, cada vez mais, encontrar alternativas sustentáveis. Neste sentido, as organizações procuram implementar uma estratégia cada vez mais verde, sendo importante que os seus colaboradores estejam envolvidos na mesma, tornando-se fundamental o papel dos Recursos Humanos neste processo.

Neste sentido, este estudo visa compreender como é que a Gestão de Recursos Humanos Verdes como componente do *employer branding* pode impactar o *engagement* e a retenção de talento das diferentes gerações presentes no mercado de trabalho, sendo que, as variáveis “*employer branding*” e “gerações” foram testadas com o papel de mediadora e moderadora, respetivamente. Os dados recolhidos resultaram de uma amostra de conveniência de 213 participantes. No que diz respeito aos resultados obtidos, é possível compreender que o efeito de mediação se verifica na relação entre a GRH Verde e o *engagement* e o efeito de moderação verifica-se apenas na relação entre a GRH Verde e a retenção de talento.

**Palavras-Chave:** *Employer Branding; Engagement; Gerações; Recursos Humanos Verdes; Retenção de Talento; Sustentabilidade Organizacional*



## **Abstract**

The reality of today's society is an increasingly globalized world that is facing the consequences of limited resources and is increasingly looking for sustainable alternatives. In this sense, organizations are seeking to implement an increasingly green strategy, and it's important that their employees are involved in this, making the role of Human Resources fundamental in this process.

In this context, this study aims to understand how Green Human Resources Management as a component of employer branding can impact on the engagement and retention of talent from the different generations present in the labor market, and the variables "employer branding" and "generations" were tested as mediators and moderators, respectively. The relationship between these and employee engagement and retention in an organization was also tested. The data collected came from a random sample of 213 participants. Regarding the results obtained, it's possible to understand that the mediation effect occurs in the relationship between Green HRM and engagement and the moderation effect is only found in the relationship between Green HRM and talent retention.

**Keywords:** Employer Branding; Engagement; Generations; Green Human Resources; Organizational Sustainability; Talent Retention;



# Índice

Agradecimento.....	iii
Resumo .....	v
<i>Abstract</i> .....	vii
Introdução.....	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura.....	3
1.1. Recursos Humanos Verdes.....	3
1.2. <i>Engagement</i> .....	5
1.3. Retenção de Talento .....	6
1.4. <i>Employer Branding</i> .....	8
1.5 Gerações .....	10
Capítulo 2. Metodologia.....	13
2.1. Seleção da amostra .....	13
2.2. Instrumento .....	13
2.3. Apresentação dos resultados .....	15
Capítulo 3. Análise dos Resultados.....	17
3.1. Fiabilidade das escalas .....	17
3.2. Correlações entre as variáveis .....	17
3.3. Análise ANOVA: Método <i>Pairwise</i> .....	19
3.4. Análise Inferencial: Teste de Hipóteses .....	21
3.5. Análise de Mediação .....	23
3.6. Análise de Moderação .....	25
3.7. Análise de Mediação Moderada .....	28
Capítulo 4. Discussão e Conclusão.....	30
4.1. Discussão dos Resultados .....	30
4.2. Limitações de estudo e investigação futura .....	31
4.3. Conclusão final .....	32
Referências Bibliográficas.....	34
Anexos.....	39

## Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1: Dados Sociodemográficos .....	16
Tabela 2: <i>Alpha de Cronbach</i> das variáveis em estudo .....	17
Tabela 3: Matriz das Correlações .....	18
Tabela 4: Comparação entre Gerações através do método <i>Pairewise</i> na variável Recursos Humanos Verdes .....	19
Tabela 5: Comparação entre Gerações através do método <i>Pairewise</i> na variável <i>Employer Branding</i> .....	20
Tabela 6: Comparação entre Gerações através do método <i>Pairewise</i> na variável <i>Engagement</i> .....	20
Tabela 7: Comparação entre Gerações através do método <i>Pairewise</i> na variável Retenção de Talento .....	21
Tabela 8: Regressão Linear entre GRH Verdes e o <i>Engagement</i> .....	21
Tabela 9: Regressão Linear entre GRH Verdes e Retenção de Talento .....	22
Tabela 10: Matriz de Correlações .....	22
Tabela 11: Regressão Linear entre GRH Verdes e a dimensão Satisfação com o Salário .....	23
Tabela 12: Regressão Linear entre GRH Verdes e a dimensão Oportunidades de Desenvolvimento .....	23
Tabela 13: Resultados da Análise da Mediação do <i>Employer Branding</i> no <i>Engagement</i> .....	23
Tabela 14: Resultados da Análise da Mediação do <i>Employer Branding</i> na dimensão satisfação com o salário .....	24
Tabela 15: Resultados da Análise da Mediação do <i>Employer Branding</i> na dimensão oportunidades de desenvolvimento .....	25
Tabela 16: Diferença entre Gerações ANOVA .....	26
Tabela 17: Comparação entre Gerações através do método Pairwise na variável " <i>Engagement</i> " e " <i>Employer Branding</i> " .....	26
Tabela 18: Comparação de médias entre Gerações na variável " <i>Engagement</i> " e " <i>Employer Branding</i> " .....	27
Tabela 19: Moderação das gerações na retenção de talento .....	27
Tabela 20: Mediação Moderada da dimensão "satisfação com o salário" .....	29

Tabela 21: Mediação Moderada da dimensão “oportunidades de desenvolvimento”.....	29
Figura 1: Modelo de Mediação.....	23
Figura 2: Modelo de Moderação.....	25
Figura 3: Modelo de Mediação Moderada.....	28



## Introdução

Desde que é conhecida a existência do ser humano, que a atividade deste tem como principal foco a melhoria contínua da sua qualidade de vida, não opondo qualquer limitação às suas ações. Contudo, nos dias de hoje, são sentidas por todo o mundo, as consequências destes atos, que resultaram na destruição e escassez dos recursos naturais (Ones & Dilchert, 2012). Deste modo, a sustentabilidade revelou-se um dos temas mais abordados, de maior importância e urgência, não só pelos desafios que são atualmente sentidos, como também pelas inúmeras vantagens que se podem alcançar, tornando-se assim, um dos principais objetivos a atingir por parte das organizações (Jyoti, 2019).

Outro dos desafios mais sentidos por parte das organizações na sociedade hodierna é encontrar formas de gerir o seu talento e destacar-se da concorrência. Para tal, uma organização deve focar-se numa adaptação e desenvolvimento constante de estratégias que visam atrair e reter talento, sendo a detenção deste, considerada uma vantagem competitiva face à concorrência existente no mercado (Lewis e Heckman, 2006).

Atualmente, tudo aquilo que pode ser considerado talento permanece ainda uma incógnita no mundo científico, face às mais variadas interpretações deste conceito, através de várias perspetivas apresentadas por diversos autores ao longo dos anos (E. Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Estes dois conceitos, a sustentabilidade e retenção de talento, podem então ser decisivos para o sucesso de uma organização, tornando-se fundamental encontrar as melhores estratégias e soluções para os mesmos, de forma a contribuir também para o *employer branding*, isto é, para a boa imagem e reputação de uma marca, interna e externamente. Neste sentido, surge então a necessidade de uma aposta constante nas estratégias de RH, que deverão ser cada vez mais sustentáveis e focadas na satisfação e nos interesses dos seus colaboradores, que cada vez mais, valorizam benefícios intangíveis (Krywalski, 2020).

Deste modo, face à volatilidade cada vez mais sentida no mercado de trabalho, um dos principais objetivos deste estudo é entender de que forma é que as práticas sustentáveis utilizadas pelos Recursos Humanos, como componentes do *employer branding*, podem impactar o *engagement* e a retenção de talento de uma organização tendo em consideração as diversas gerações que constituem o mercado laboral atual.

Este tema é de forte relevância, dado o impacto que tem a nível organizacional, uma vez que pode influenciar uma organização no seu todo, desde a importância de um investimento

nas práticas sustentáveis por parte dos Recursos Humanos, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma maior sustentabilidade corporativa (Guerci et al., 2019), como também a sua imagem no mercado laboral. Segundo Barrow e Mosley (2005), o *employer branding*, pode ser decisivo, não só no envolvimento dos colaboradores como na retenção dos mesmos. Deste modo, podemos concluir que, é imperativo para qualquer organização que visa alcançar o sucesso, investir, de uma forma constante, em estratégias inovadoras que destaquem a organização, como a permitam também atrair e reter talento (Dabirian Kietzmann & Diba, 2017).

Assim sendo, o estudo e o desenvolvimento deste tema, partirá através da seguinte questão “Poderão as práticas de Recursos Humanos Verdes como componente do *Employer Branding* impactar o *engagement* e a retenção das diferentes gerações?” Tendo isto em vista, é possível identificar alguns objetivos, tais como: entender o impacto que as práticas sustentáveis podem ter na marca empregadora; no *engagement* e na retenção de talento e, entender se os interesses das diferentes gerações que representam o mercado laboral atual podem afetar estas mesmas variáveis.

Com o intuito de responder à questão de partida da forma mais completa possível, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: a introdução que permite apresentar o tema em estudo através de uma visão generalizada sobre o mesmo; a revisão na literatura na qual se aborda, de uma forma detalhada, os diversos conceitos chave inerentes ao tema; a metodologia onde se aborda a abordagem utilizada ao longo do processo do levantamento de dados; a análise dos mesmos e posteriormente, a discussão dos resultados, na qual, através de um olhar crítico, se comparam os resultados obtidos com a revisão da literatura e, por fim, as conclusões e limitações do estudo, aplicações e estudos futuros.

## Revisão da Literatura

### 1.1. Recursos Humanos Verdes

Os recursos naturais disponíveis no nosso planeta são cada vez mais escassos, fazendo com que a humanidade, viva, grande parte do tempo em “crédito” para com a natureza. Face a esta realidade, torna-se quase que imperativo dar atenção a um tema cada vez mais valorizado pela sociedade, a sustentabilidade (Elkington, 2004). Assim, verifica-se uma consciencialização da necessidade de reverter esta situação, através de uma mudança urgente, sendo que esta reflete-se, cada vez mais, nos comportamentos e interesses, quer da sociedade, quer das organizações (Dai & Zhang, 2017). Tendo em conta esta realidade, surge então uma tendência em direcionar o foco das organizações para uma estratégia cada vez mais sustentável através da implementação de uma mudança e adaptação de cultura de forma gradual, sendo relevante incluir neste processo os Recursos Humanos, departamento este que representa uma parte essencial de uma organização, os seus colaboradores (Hameed et al., 2020).

Surge deste modo o conceito de “*Green Human Resources*”, isto é, Recursos Humanos Verdes, sendo nos dias de hoje, um conceito ainda em desenvolvimento, que carece de alguma investigação (Moin et al., 2021). Este conceito é designado por um conjunto de práticas que ajudam as organizações a diminuir o impacto ambiental e, conseqüentemente, tornarem-se sustentáveis a longo prazo (Saeed et al., 2018). Mas a gestão de recursos humanos verdes vai muito além de questões ambientalistas, abrangendo dimensões de grande importância, como as sociais, económicas e psicológicas (Ahmad, 2015). Segundo o autor De Vos et al. (2020), a sustentabilidade da gestão de carreiras pode ser considerada como o resultado das conseqüências da multiplicidade de experiências vivenciadas e condições atribuídas ao colaborador ao longo da sua carreira. Esta sustentabilidade assemelha-se à sustentabilidade física e social, na medida em que, podem ser observadas através das conseqüências resultantes dos recursos materiais utilizados por uma organização, bem como o impacto físico e/ou psicológico que as práticas em vigor têm sob os seus colaboradores.

Com o intuito de desenvolver uma maior consciencialização e compromisso por parte dos colaboradores, devem promover-se novas práticas verdes, como também adaptar práticas já existentes numa organização. É ainda fundamental garantir que estas práticas abrangem todo o ciclo de vida do colaborador (Shah, 2019).

Estas práticas são repartidas por todo o ciclo de vida do colaborador, sendo que, numa primeira fase, procura-se atrair candidatos que tenham presente o interesse pela sustentabilidade. No que diz respeito à procura de novos talentos, isto é, ao processo de recrutamento, este pode ser visto como o primeiro contacto com possíveis colaboradores, no qual é importante que seja possível identificar valores e interesses semelhantes entre os mesmos e a organização, o que facilitará futuramente o processo de integração de práticas mais sustentáveis (Kay et al., 2018).

Numa fase seguinte, surge a necessidade de consciencializar para a importância da sustentabilidade e o impacto que a mesma pode ter. Pinzone et al. (2019) afirma num dos seus estudos que a formação verde permite aos colaboradores expandirem o seu conhecimento acerca de comportamentos sustentáveis, sendo que estes podem ser levados para fora da organização, tendo assim algum tipo de impacto na vida pessoal do colaborador, o que gera também, um maior interesse por parte do colaborador.

Com o intuito de desenvolver o compromisso dos colaboradores e reter os mesmos, é fundamental que se criem estratégias, avaliações e sistemas de benefícios que promovam a sustentabilidade (Mousa & Othman, 2020). Neste sentido, um colaborador que tenha em si enraizado um comportamento sustentável, irá contribuir para uma gestão mais verde, representando assim uma mais-valia numa dimensão social (Hosain & Rahman, 2016).

O sistema de avaliação de desempenho sustentável pode também ser considerado um desafio para as organizações, uma vez que, consiste na criação de um conjunto de métricas organizacionais viáveis que permita avaliar a performance verde (Mehta e Chugan, 2015). Ainda assim, a adoção deste modelo de avaliação é muito importante para a Gestão de Recursos Humanos Verdes, pois através deste, torna-se mais claro para os colaboradores a importância que a organização dá à colaboração dos mesmos para alcançar uma maior sustentabilidade organizacional (Masri & Jaaron, 2017).

No que diz respeito ao sistema de recompensas e benefícios, este detém uma grande relevância no processo de fomentar o compromisso dos colaboradores para com os objetivos verdes, através da promoção e do incentivo a iniciativas mais amigas do ambiente (Ahmad, 2015), ou seja, através da participação dos mesmos nestas iniciativas, podem ser recompensados através da oportunidade de usufruir de diversos benefícios, tangíveis e/ou intangíveis (Ramus, 2002). Deste modo, a organização é capaz de demonstrar e transmitir aos seus colaboradores a importância dos comportamentos mais sustentáveis por parte dos mesmos, sendo que, ao serem recompensados, surge uma maior possibilidade de se sentirem motivados e incentivados a colaborar e a participar nas iniciativas verdes (Ari et al., 2020).

De acordo com Renwick et al. (2013), as práticas desenvolvidas na área dos recursos humanos podem influenciar o *engagement* dos colaboradores de uma organização. Deste modo, uma organização ao transmitir a importância que estabelece para com a sustentabilidade, resulta numa maior abertura por parte dos colaboradores relativamente à importância de adotar um comportamento mais sustentável.

## 1.2. *Engagement*

O mercado laboral atual pode ser caracterizado pela sua volatilidade e pela dificuldade das organizações em atrair e reter talentos. O capital humano é, sem dúvida, um dos mais importantes para as organizações, uma vez que, é através dos seus colaboradores que estes podem alcançar os seus objetivos. Para tal, é fundamental que exista uma boa ligação com os mesmos, garantindo, a longo prazo, que estes encontram-se satisfeitos, motivados e comprometidos para com a organização (Bakker et al., 2011).

O conceito de *engagement* surgiu na década de 1990, sendo Kahn o responsável pelo surgimento e desenvolvimento deste conceito, que sofreu diversas alterações até aos dias de hoje. Este autor define então este conceito como o comprometimento entre o colaborador e uma organização em diversos níveis, nomeadamente, cognitivo, emocional e físico.

De acordo com Schaufeli et al. (2002), este considera que o *engagement* surge como consequente do estado de vigor, dedicação e absorção de um colaborador. Neste sentido, o vigor advém de um alto nível de energia e persistência por parte do colaborador, independentemente dos obstáculos a que possa ser exposto. A dedicação traduz-se na presença de sentimentos positivos que promovam um forte envolvimento para com o trabalho e, por fim, a absorção, que é resultante de um alto nível de concentração e satisfação no trabalho.

Devido à extensa e contínua investigação sobre este conceito, são vários os autores que identificaram, ao longo do tempo, os antecedentes e as consequências do *engagement*. Em 2019, surge um modelo mais completo no qual considera a estrutura organizacional, as oportunidades de desenvolvimento, o reconhecimento e as recompensas como alguns dos antecedentes. Deste modo, deduz-se que o nível de *engagement* de um colaborador será influenciado pelos aspetos anteriormente mencionados (Saks, 2019).

No que diz respeito às consequências, estas podem ser representadas pelo compromisso e satisfação laboral, o desempenho nas tarefas, o *stress* e ainda a intenção de saída de uma

organização (Saks, 2019), sendo que, segundo Schafeli & Bakker (2004), verifica-se uma relação negativa entre o *engagement* e esta mesma intenção.

Segundo Saks (2006), é importante ter em consideração que este conceito tem diferentes impactos nos colaboradores, sendo que, a influência que detém nos resultados organizacionais advém, primeiramente, do impacto que tem na *performance* individual.

O sucesso de uma organização não depende apenas do alcance dos objetivos definidos, sendo fundamental que haja um investimento constante numa das dimensões mais preciosas de uma organização, a humana. Neste sentido, colaboradores que se sintam valorizados, satisfeitos e motivados, poderão alcançar melhores resultados, o que se traduz numa vantagem competitiva para a organização (Bakker & Schaufeli, 2008).

A utilização das práticas e estratégias anteriormente mencionadas, quando adequadas face aos objetivos e necessidades apresentadas, traduzem-se numa contribuição para uma boa qualidade de vida laboral, um maior comprometimento com a organização e, conseqüentemente, numa maior retenção de colaboradores. (Hosain & Rahman, 2016).

### **1.3. Retenção de Talento**

A realidade organizacional é, nos dias de hoje, demarcada por uma forte volatilidade, especialmente quando se olha para o capital mais importante de uma organização, o humano. Ao longo da experiência laboral de um colaborador, é perceptível que os seus interesses e motivações sejam alvo de uma constante modificação, o que se pode traduzir na necessidade de uma adaptação e mudança contínua das práticas e estratégias em vigor. Esta necessidade carece da dificuldade, cada vez mais predominante no mercado laboral, de atrair e reter o seu talento (Samson et al., 2017).

O conceito de talento na literatura não é ainda concreto, alterando de acordo com as diferentes perspetivas de autores. Neste seguimento, Silzer et al., (2009) descreve o talento como o resultado entre a experiência, as características e motivações para as diferentes posições existentes numa organização.

Com o intuito de uma organização ser capaz de manter e potenciar todos aqueles que a representam, é primeiramente fundamental que se entenda que aspetos é que estes valorizam e que podem ser significativos para a escolha de se manter parte de uma organização. É também importante ter em mente que estes aspetos podem divergir derivado das diferentes características

e necessidades que cada colaborador apresenta, como também podem se alterar ao longo do tempo (Sengupta et al., 2015).

Em 2019, foi lançado um estudo pela *Randstad “Employer Brand Research”*, no qual se percebe uma mudança significativa do que os colaboradores, atualmente, consideram ser uma prática atrativa numa entidade organizacional. Se outrora um colaborador limitava o conceito de satisfação apenas à garantia de estabilidade e uma remuneração atrativa, hoje, verifica-se uma realidade totalmente distinta, no qual um colaborador valoriza e prioriza uma organização que não o limite e que promova uma motivação contínua, proporcionando oportunidades de crescer e expandir os seus conhecimentos e garantindo que existem condições favoráveis para um equilíbrio entre a vida pessoal e laboral.

A retenção de talento tem vindo a ser cada vez mais investigada, sendo que, já existem diversos contributos de autores para a sua respetiva literatura. Deste modo, e como já referido anteriormente, existem algumas práticas que podem ser uma mais-valia para manter os colaboradores de uma organização satisfeitos, evitando assim, a perda dos mesmos (Buyens et al., 2006).

Deste modo, surgem as seguintes hipóteses:

**H<sub>1</sub>:** As práticas de Recursos Humanos Verdes contribuem para o *engagement* dos colaboradores.

**H<sub>2</sub>:** As práticas de Recursos Humanos Verdes contribuem para a retenção de talento.

Em suma, face a tudo aquilo anteriormente mencionado, é possível perceber que a Gestão de Recursos Humanos Verdes pode apresentar alguns desafios para as organizações, o que resulta na necessidade de um investimento e uma adaptação constante (Hosain & Rahman, 2016). Ainda assim, estas práticas verdes podem traduzir-se em diversos benefícios para uma organização, quando implementadas corretamente e absorvidas na totalidade pelos colaboradores. A aposta e o desenvolvimento destas resulta numa maior atratividade e impulsiona a reputação de uma organização enquanto marca empregadora (Jyoti, 2019).

## 1.4. *Employer Branding*

O *Employer Branding* tem vindo a tornar-se cada vez mais importante para as organizações, face à realidade do mercado laboral, no qual é cada vez mais notória a dificuldade em atrair e reter colaboradores. Este conceito teve origem na década de 90, numa época na qual predominava no mercado laboral as consequências de "*War for Talent*" (Mosley, 2007).

Ainda que não haja uma definição única, este conceito tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos anos. Os autores Joo e Mclean (2006) definem o mesmo como um procedimento de criação da marca de uma organização, isto é, da conceção da sua identidade, que deverá ser única e apelativa, o que resulta numa vantagem competitiva perante a concorrência face à imagem de prestígio que se cria no mercado.

De acordo com a Teoria da Sinalização (Willness & Jones, 2013), quando um candidato identifica alguma falta de informação relativamente ao processo/posição para o qual está a concorrer, o mesmo tende a considerar outros dados organizacionais, nomeadamente a imagem e reputação da organização, sendo assim importante o *branding* que uma empresa faz de si mesma. Além disso, atualmente, é cada vez mais perceptível a tendência a priorizar organizações com as quais possam partilhar valores, sendo assim importante para estas, investir na estratégia de *employer branding*. (Renwick et al., 2013). Kapoor (2010) afirma que este conceito pode ser visto como o resultado da adoção de práticas comuns de marketing na gestão de recursos humanos, tendo como objetivo principal atrair, envolver e reter os colaboradores.

Um objetivo do *employer branding* passa por transmitir a mensagem de que existe uma preocupação pelos interesses e necessidades de todos aqueles que constituem uma organização, tornando assim a organização mais apelativa, quer interna, quer externamente (Figurska & Matuska, 2013). Assim, o *employer branding* pode ser considerado uma estratégia para a atração e retenção dos colaboradores, dada a sua relação, já estudada em diversos artigos, com a satisfação e motivação dos colaboradores, o que conseqüentemente resulta numa contribuição para existir um maior compromisso organizacional, que se reflete na redução de saída dos mesmos (Tanwar & Prasad, 2016).

Diversos autores afirmam que o *employer branding* pode ser composto por três dimensões: a perspetiva de imagem construída, o *employer branding* interno e o externo. No que diz respeito à perspetiva de imagem construída, esta assenta na perceção que um indivíduo tem sobre uma organização, através de informação como a cultura da mesma, as perspetivas de desenvolvimento de carreira, o tipo de liderança e a possibilidade de equilibrar a vida pessoal

e profissional, sendo estas algumas das razões que poderão levar um indivíduo a desejar integrar uma organização (Stobbeir et al., 2018). Relativamente à dimensão externa, esta é direcionada para os possíveis futuros colaboradores, destacando a imagem percebida pelo público externo de uma organização enquanto marca empregadora (Lievens, 2017). Por fim, a dimensão interna representa a ligação estabelecida entre a o colaborador e a organização, tendo como objetivo a retenção dos mesmos, sendo que, para tal, é fundamental que se fomente esta relação contribuindo assim para uma maior proximidade entre ambos (Sengupta et al., 2015).

O autor Chitu (2020) alega que, face à realidade atual do mercado laboral, é cada vez mais perceptível a competitividade entre as organizações no que diz respeito à atração e retenção de talento, sendo os seus colaboradores os principais responsáveis pelo sucesso da organização. Deste modo, a imagem e a marca de empregador, isto é, a ideia construída do que representa e oferece uma organização, está a tornar-se cada vez mais crucial aquando da decisão de um indivíduo integrar ou manter-se numa organização.

Como referido anteriormente, os colaboradores representam grande parte do sucesso de uma organização e, como tal, torna-se fundamental garantir que existe um bom clima organizacional, através do qual os colaboradores possam sentir-se constantemente motivados e envolvidos nos diversos processos e tomada de decisões. Através do investimento no fortalecimento desta ligação entre um indivíduo e a organização, a mesma obterá algumas vantagens tais como uma melhor performance por parte dos colaboradores, uma boa relação com os *stakeholders* derivado do seu bom desempenho e uma redução na rotatividade de colaboradores, o que resulta no desenvolvimento do valor da marca (Aldousari et al.,2017).

É possível constatar que o foco das organizações está cada vez mais direcionado para o desenvolvimento positivo da imagem das mesmas, enquanto marca empregadora, com o intuito de se destacar no mercado, resultando assim numa vantagem competitiva face às restantes organizações presentes no mercado. Torna-se, então, claro para as organizações que a aposta numa forte estratégia de *Employer Branding* é crucial para o sucesso da mesma, sendo que, ao garantir que ao reter talento, está a acrescentar mais valor à organização e, conseqüentemente, a criar melhores condições para alcançar resultados positivos.

Dada a crescente ênfase na consciência ambiental, a percepção de um empregador e a sua posição ambiental influenciam os esforços relacionados com o recrutamento e retenção de talentos (Renwick et al., 2013). As estratégias verdes têm tido um papel cada vez mais relevante para o *employer branding* na atração e retenção dos colaboradores, que podem ser percebidas como um elemento motivador, levando a uma correlação positiva com os níveis de *engagement* dos colaboradores (Schaufeli & Bakker, 2004).

Deste modo, é perceptível que é fundamental que uma organização aposte no desenvolvimento positivo da experiência de um colaborador enquanto parte de uma entidade, isto é, que exista um melhoramento contínuo da imagem de uma organização, interna e externamente. Assim, pode evidenciar-se a existência de uma relação entre o conceito de *employer branding* e a retenção de talento, sendo fulcral que haja o desenvolvimento de um, para o alcance do outro (Randstad, 2015).

Posto isto surgem as seguintes hipóteses:

H<sub>3</sub>: O *Employer Branding* medeia a relação entre as práticas de Recursos Humanos Verdes e o *engagement*.

H<sub>4</sub>: O *Employer Branding* medeia a relação entre as práticas de Recursos Humanos Verdes e a retenção de talento.

A retenção de talento é também um dos maiores desafios atualmente sentidos no mercado laboral, uma vez que este é atualmente composto por três gerações muito distintas, o que leva as organizações a ponderarem bem em como devem investir no seu capital humano, procurando perceber as necessidades e interesses de cada uma das gerações (Das et al., 2013).

## 1.5 Gerações

De acordo com Katz (2017) o conceito de geração pode ser percecionado como um grupo de indivíduos que pertencem a uma determinada faixa etária, contudo, o mesmo refere que, o ano de nascimento não é suficiente para definir as diferentes experiências e perspetivas de vida de cada um destes grupos.

Berkup (2014) define este conceito como um grupo de indivíduos que nasceram e cresceram num determinado período, vivenciando determinadas fases de vida de formas muito semelhantes, o que resulta assim em perspetivas, valores e características igualmente parecidas.

Denota-se, nos dias que decorrem, alguma discordância por parte de vários autores no que diz respeito aos anos que representam o início e término das respetivas gerações, contudo, este estudo teve por base as definições de Berkup (2014), sendo a Geração X representada pelos indivíduos nascidos entre 1965 a 1979, a Geração Y entre 1980 a 1994 e a Geração Z é composta por quem nasceu entre 1995 até aos dias de hoje. Estas são as gerações destacadas ao longo deste estudo, uma vez que são estas que predominam no mercado laboral.

A retenção de talento é, atualmente, uma das maiores dificuldades sentidas pela maioria das organizações e, de forma a responder a este problema, é fundamental compreender e identificar os interesses das diferentes gerações. Deste modo, torna-se possível adaptar as práticas e benefícios existentes em prol dos interesses das diferentes gerações, tornando assim uma organização mais atrativa aos olhos das mesmas (Calk & Patrick, 2017).

É perceptível que a satisfação dos colaboradores tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, sendo que atualmente não se foca apenas na remuneração, destacando-se, cada vez mais, a necessidade de garantir que existem as condições necessárias para um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, benefícios atrativos e a oportunidade de crescimento contínuo (Randstad Employer Brand Research, 2019).

A Geração X é nos dias de hoje, representada por um grupo que viveu um grande período de recessão económica e social, o que se traduziu no alcance de independência desde jovens, contrariando a realidade da sociedade hodierna. Esta geração foi também marcada pelo surgimento da globalização e dos primeiros avanços tecnológicos, caracterizando-a assim pela facilidade de adaptação, desejo de desenvolver capacidades e conhecimentos e preferência por uma comunicação transparente, valorizando as interações cara a cara (Lissitsa & Kol, 2016).

A Geração Y, também conhecida como “*Millenials*” representa uma das principais mudanças do foco laboral, sendo que o cliente deixa de ser a única prioridade para as organizações e o colaborador surge como parte importante para o sucesso. Deste modo, surge a necessidade de as organizações reestruturarem as suas estratégias, de forma a garantir o bem-estar e satisfação dos colaboradores. Para tal, o foco tornou-se em encontrar estratégias para equilibrar a vida pessoal e laboral dos colaboradores, sendo este um dos aspetos mais importantes para esta geração (Mahmoud et al., 2020).

Esta geração é também distinguida pelo desejo de impactar a sociedade de forma positiva, demonstrando interesse pela sustentabilidade e criando altas expectativas em relação às responsabilidades sociais corporativas (Maiers, 2017). Para tal, as organizações devem investir nas práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes, melhorando não só a estratégia de *Empolyer Branding*, bem como a reputação das mesmas enquanto marca empregadora (Gully et al. 2013).

Por fim, a Geração Z é uma geração que está a começar a inserir-se no mercado de trabalho, pelo que não há ainda muita literatura para definir a mesma. Esta geração já nasceu num mundo digital, tendo assim uma grande facilidade em reter nova informação. Esta geração está também a transformar e a descentralizar o poder hierárquico, sendo que desde que iniciam as suas carreiras ambicionam impactar na organização de forma positiva através de várias

tarefas em simultâneo, procurando por *feedback* constante perante o seu trabalho. É uma geração que não procura um equilíbrio para preservar a sua saúde, mas sim que permita ter uma boa qualidade de vida através de atividades de lazer (Berkup, 2014).

Em suma e face às características identificadas das diferentes gerações, torna-se imprescindível para as organizações, adaptar as suas estratégias de Recursos Humanos e, através do seu *employer branding*, serem atrativas aos olhos destas gerações, tendo como objetivo fomentar o *engagement* dos seus colaboradores, bem como garantir a retenção dos mesmos.

Posto isto surgem as seguintes hipóteses:

**H5:** As gerações moderam a relação entre as práticas de Recursos Humanos Verdes e o *engagement*.

**H6:** As gerações moderam a relação entre as práticas de Recursos Humanos Verdes e a retenção de talento.

**H7:** A mediação pelo *employer branding* na relação entre as práticas verdes e o *engagement* é moderada pelas gerações.

**H8:** A mediação pelo *employer branding* na relação entre as práticas verdes e a retenção de talento é moderada pelas gerações.

## CAPÍTULO 2

# Metodologia

Com o intuito de testar as hipóteses anteriormente mencionadas de forma a responder à questão de partida, foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito. No que diz respeito a esta técnica, a mesma pode considerar-se mais vantajosa quando comparada com outras técnicas, uma vez que, permite uma sistematização da informação recolhida e uma maior facilidade e rapidez na análise e recolha dos dados que serão alvo de análise (Carmo & Ferreira, 2015).

### 2.1. Seleção da amostra

Relativamente ao público-alvo desta investigação, o mesmo caracteriza-se por ser do sexo masculino ou feminino, ter no mínimo 18 anos, ser residente em Portugal e encontrar-se a trabalhar ou deter algum tipo de experiência laboral passada.

No que concerne ao método utilizado para a recolha de dados, o mesmo procedeu-se através de um inquérito. Através deste método, é possível alcançar um público-alvo de maior dimensão, garantindo o anonimato dos inquiridos e, conseqüentemente, presando também pela fiabilidade dos dados obtidos.

A estrutura deste questionário é composta por um conjunto de questões que remetem para o tema em análise e, por fim, algumas questões sociodemográficas, de forma a ser possível caracterizar e categorizar os inqueridos.

A amostra obtida foi de 243 respostas, contudo, uma vez que qualquer indivíduo poderia aceder a este inquérito, foi inserida a opção “Nunca tive qualquer experiência profissional.”, de forma a facilitar a identificação e eliminação de casos que seriam inválidos para este estudo, totalizando assim 235 respostas. Por fim, procedeu-se à exclusão de todos os inquéritos não respondidos na sua totalidade, obtendo uma amostra de 213 respostas válidas.

### 2.2. Instrumento

Numa primeira secção, com o intuito de explorar a variável “Gestão de Recursos Humanos Verdes”, são apresentados 6 itens baseados na escala do estudo de Kim et al., (2019), na qual foi aplicada um método de tradução e retroversão com um segundo investigador. A partir destas

questões torna-se possível entender a envolvimento e o quão expostos são os colaboradores relativamente às práticas e iniciativas verdes existentes numa organização. Um exemplo de item analisado nesta escala é ““A minha organização promove e incentiva os colaboradores a darem sugestões de melhoria””. Estes itens são medidos através de uma escala de *Likert*: 1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente.

No que diz respeito à variável “*Employer Branding*”, esta tem por objetivo entender quais são as práticas mais utilizadas pelas organizações. Para tal, utiliza-se uma escala desenvolvida por Tanwar e Prasad (2017), na qual se aplicou um método de tradução e retroversão com um segundo investigador. Esta escala detém 5 dimensões para analisar, nomeadamente: 1) ambiente de trabalho saudável; 2) formação e desenvolvimento; 3) equilíbrio entre a vida pessoal e laboral; 4) ética e responsabilidade social corporativa; 5) remuneração e benefícios. Estas dimensões são então exploradas através de 23 questões medidas através de uma escala de *Likert*: 1 – Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente.

Na seguinte secção, representando a variável “*Engagement*”, utiliza-se a escala de UWes-19 (Schaufeli et al., 2006) traduzida por Sinval et al. (2018), composta por 17 questões medidas através de uma escala de *Likert*: 1 – Nunca a 7- Sempre.

Quanto à variável “Retenção de Talento”, esta é medida através da escala de Ito et al. (2013), na qual se aplicou um método de tradução e retroversão com um segundo investigador. Esta escala é composta por 5 dimensões, sendo estas: 1) ambiente de trabalho saudável; 2) formação e desenvolvimento; 3) *work-life balance*; 4) ética e responsabilidade social e corporativa; 5) Compensações e benefícios; com 20 itens no total, no qual se explora o quão importantes podem ser alguns fatores aquando de um colaborador ponderar sair de uma organização. Para estas questões aplica-se uma escala de *Likert*: 1- Nada importante a 5- Muito importante.

Por fim, a última parte do inquérito é composta por 4 questões sociodemográficas: sexo, idade, habilitações académicas e a antiguidade do inquirido na atual organização ou na última que trabalhou. A partir destas, é possível caracterizar alguns aspetos relevantes para o estudo, como, por exemplo, a geração à qual os inquiridos pertencem.

A divulgação e transmissão do inquérito foi exclusivamente on-line, através de diversas plataformas virtuais como o *LinkedIn*, *Facebook*, *WhatsApp*. O inquérito foi então publicado e partilhado a público no mês de maio 2023 e a recolha decorreu até ao final do mês de julho de 2023.

### 2.3. Apresentação dos resultados

Após a recolha de dados via *Qualtrics*, foram seguidamente inseridos e analisados em IBM SPSS Statistics 29.

Seguidamente procedeu-se à edição, codificação e verificação dos dados. Relativamente à variável “Idade”, com o intuito de obter uma melhor análise do comportamento da amostra, procedeu-se à recodificação da mesma para a agrupar de acordo com as gerações às quais os inquiridos pertencem.

No que diz respeito à análise demográfica dos resultados obtidos, é possível compreender que 112 (52.6%) dos participantes desta amostra são do género feminino e 101 (47.4%) são do género masculino. Os mesmos apresentam-se numa faixa etária entre os 21 anos (valor mínimo) e os 57 anos (valor máximo) com uma média de 33 anos, sendo que, a Geração X é representada por 57 (26.8%) participantes entre os 44 a 58 anos; a Geração Y ou *Millennials* conta com 63 (29.6%) participantes com idades entre os 29 a 43 anos e, por fim, a Geração Z com 93 (43.7%) participantes que têm até 28 anos.

Quanto às habilitações académicas estas foram compreendidas entre o “Ensino Básico” e “Doutoramento”, sendo estes o nível mais baixo e mais elevado, respetivamente. É possível observar que não se registou nenhuma resposta equivalente ao nível mínimo, isto é, ao nível de “Ensino Básico”. O nível de escolaridade mais registado foi “Licenciatura”, representando 38.5% (82 participantes) da amostra e, contrariamente, o nível menos presente foi “Doutoramento” com 4.2% (9 participantes). Relativamente ao nível “Ensino secundário”, o mesmo representa 4.7% (10 participantes); o nível “Curso Profissional/Tecnológico” representa 6.6% (14 participantes); o nível “Pós-Graduação” apresenta 22.5% (48 participantes) e o nível “Mestrado” representa 23.5% da amostra (50 participantes).

Relativamente à situação laboral dos participantes desta amostra, pode observar-se que 186 inqueridos encontravam-se a trabalhar aquando da participação neste estudo e 27 inqueridos não se encontravam a exercer quaisquer tipos de funções laborais, contudo, detinham experiências anteriores, representando assim, 87.3% e 12.7% da amostra, respetivamente.

No que concerne à antiguidade na organização atual ou última organização na qual o inquirido exerceu funções, é possível verificar que mais de metade dos participantes encontram-se na organização há menos de 1 ano (20.2%, 43 participantes) e entre 1 ano a 3 anos (32.9%,

70 participantes), representando assim 53.1% da amostra, respetivamente. Desta amostra, 49 (23%) dos participantes conta com 4 a 6 anos de casa e 28 (13.1%) dos participantes detêm 7 a 10 anos. Por fim, 23 dos participantes encontram-se a exercer/exerceram funções há mais de 10 anos, representando assim 10.8% da amostra. Todos os dados anteriormente mencionados, podem ser observados na seguinte tabela 1:

**Tabela 1**

*Dados Sociodemográficos*

Indicador	Opção de resposta	Frequência	Percentagem		
Sexo	Feminino	112	52.6%		
	Masculino	101	47.4%		
	Total	213	100%		
Geração		Frequência	Percentagem		
	Geração Z	93	43.7%		
	Millennials	63	29.6%		
	Geração X	57	26.8%		
	Total	213	100%		
Habilitações Académicas		Frequência	Percentagem		
	Ensino Básico	0	0%		
	Ensino Secundário	10	4.7%		
	Curso Profissional	14	6.6%		
	Licenciatura	82	38.5%		
	Pós-Graduação	48	22.5%		
	Mestrado	50	23.5%		
	Doutoramento	9	4.2%		
	Total	213	100%		
Situação Laboral		Frequência	Percentagem		
	"Encontro-me a trabalhar neste momento."	186	87.3%		
	"Não estou a trabalhar neste momento, mas tive experiências profissionais anteriormente."	27	12.7%		
	Total	213	100%		
Antiguidade na organização		Frequência	Percentagem		
	Menos de 1 ano	43	20.2%		
	1 a 3 anos	70	32.9%		
	4 a 6 anos	49	23%		
	7 a 10 anos	28	13.1%		
	Mais de 10 anos	23	10.8%		
	Total	213	100%		
Variável Idade	Média	Moda	Mediana	Mínimo	Máximo
	33.8	23	30	21	57

*Fonte: Elaboração Própria*

## CAPÍTULO 3

# Análise dos Resultados

### 3.1. Fiabilidade das Escalas

Com o intuito de perceber a fiabilidade das escalas utilizadas e dos dados recolhidos através deste inquérito, deve proceder-se a um teste de consistência interna (Alpha de Cronbach), sendo este, um teste que permite medir se as questões apresentadas medem igualmente a dimensão teórica. Para este efeito, é necessário que o *alpha* de Cronbach das variáveis em estudo apresente um valor superior a 0.7. (Maroco & Garcia Marques, 2006).

A variável gestão de recursos humanos verdes é medida numa escala adaptada e traduzida do estudo de Kim et al., (2019) apresenta um valor de  $\alpha$  de .718. Relativamente à variável *employer branding*, na qual é utilizada a escala desenvolvida pelo estudo de Tanwar e Prasad (2017), apresenta um valor de  $\alpha$  de .736. No que diz respeito à variável *engagement* a mesma tem um valor de  $\alpha$  de .923. Quanto à dimensão Retenção de Talento, esta apresenta um valor de  $\alpha$  de .898.

No que diz respeito à variável “gestão de recursos humanos verdes” e “*employer branding*”, estes apresentam um valor baixo, tendo em consideração o valor mínimo aceitável para o teste aplicado. Contrariamente, a variável “*engagement*” e “retenção de talento” apresentam valores bons. Todos os dados podem ser vistos na Tabela 2:

**Tabela 2**  
*Alpha de Cronbach das variáveis em estudo*

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Número de itens
Gestão de Recursos Humanos Verdes	.718	6
<i>Employer Branding</i>	.736	23
<i>Engagement</i>	.923	17
Retenção de Talento	.898	20

*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.2. Correlações entre as variáveis

As correlações podem ser caracterizadas como a forma de medir a força de uma relação entre variáveis, sendo estas representadas através do coeficiente de *Pearson* ( $r$ ), com um valor entre

1 a -1. Deste modo, quanto mais perto o valor se encontrar de 1, mais forte e positiva será a relação linear e, contrariamente, quanto mais perto o valor se encontrar de -1 mais forte e negativa será a relação. Quando se verifica uma relação linear positiva, as variáveis tendem a aumentar proporcionalmente e, quando esta relação linear é negativa, percebe-se a diminuição de uma variável e o aumento da outra. Por fim, quando existe um valor próximo a 0, este representa a ausência de uma relação linear.

De forma a analisar as correlações existentes neste estudo, recorreu-se ao critério de Dancey e Reidy (2007), no qual se define a intensidade das relações das variáveis através dos seguintes valores:  $0.1 \leq r \leq 0.3$  correlação fraca,  $0.4 \leq r \leq 0.6$  correlação moderada e  $0.7 \leq r \leq 0.9$  correlação forte.

**Tabela 3**  
*Matriz das Correlações*

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Sexo	1								
2.Idade	-.086								
3. Habilitações Académicas	.090	.038							
4. Antiguidade	-.008	<b>.625**</b>	.062						
5. Gerações	-.056	<b>.944**</b>	.024	<b>.611**</b>					
6. Gestão de Recursos Humanos Verdes	.022	.094	-.116	.087	.087				
7. <i>Employer Branding</i>	.035	.019	-.060	<b>-.193**</b>	.004	.127			
8. <i>Engagement</i>	.047	.045	-.067	.082	.039	<b>.329**</b>	<b>-.158*</b>		
9. Retenção	-.037	<b>-.147*</b>	-.037	<b>-.294**</b>	-.125	-.113	<b>.184**</b>	-.129	1

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

Fonte: Elaboração Própria

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

Ao analisar a correlação entre as práticas de GRH Verde e o *engagement* dos colaboradores para com as suas organizações, pode-se observar que este apresenta um  $r = .329$ , o que se traduz numa correlação significativa positiva entre ambas as variáveis. Em termos práticos, estes valores mostram que, quanto mais práticas de GRH Verde existirem, maior poderá ser o *engagement* dos colaboradores (Tabela 3).

Quanto à correlação entre as práticas de *employer branding* e o *engagement* dos colaboradores para com uma organização, verifica-se um  $r = -.158$ . Estes valores resultam na existência de uma correlação negativa significativa entre as variáveis. Neste sentido, pode-se acreditar que quanto maior for o *engagement* de um colaborador, menor impacto poderão ter as práticas de *employer branding* nos mesmos (Tabela 3).

No que se refere à correlação das práticas e o *employer branding* na retenção dos colaboradores de uma organização, estas variáveis apresentam um  $r=.184$ , o que demonstra a existência de uma correlação positiva entre as mesmas. Assim, torna-se possível prever que quanto mais práticas de *employer branding* existirem, maior poderá ser a possibilidade de reter os colaboradores (Tabela 3).

Por fim, no que diz respeito às variáveis sociodemográficas, verifica-se que existe uma correlação negativa entre o *employer branding* e a antiguidade dos colaboradores de uma organização, apresentado um  $r=-.193$ . Isto mostra-nos que, quanto mais antigos forem os colaboradores, menor poderá ser o impacto das práticas de *employer branding* nos mesmos e vice-versa (Tabela 3).

A correlação da variável retenção com as variáveis antiguidade e idade demonstram-se também significativamente negativas apresentando um  $r=-.294$  e  $r=-.147$ . Deste modo, pode antecipar-se que, quanto mais novos forem os colaboradores, menor será a possibilidade de retenção dos mesmos numa organização (Tabela 3).

### 3.3. Análise ANOVA: Método *Pairwise*

Com o intuito de compreender as diferenças causadas pelo fator geracional nas restantes variáveis, recorreu-se ao teste paramétrico ANOVA, através da análise ao método *Pairwise*.

Assim sendo, no que diz respeito às práticas de RH Verde, através da análise à tabela 4, é possível evidenciar que o fator geracional não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes gerações envolvidas neste estudo.

**Tabela 4**

*Comparação entre Gerações através do método Pairewise na variável Recursos Humanos Verdes*

Variável dependente	Grupo A	Grupo B	Diferença	<i>p</i>	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
Recursos Humanos Verdes	Geração Z	Millenials	-.128	.210	-.329	.073
		Geração X	-.122	.247	-.329	.085
	Millennials	Geração Z	.128	.210	-.073	.329
		Geração X	.006	.957	-.219	.231
	Geração X	Geração Z	.122	.247	-.085	.329
		Millenials	-.006	.957	-.231	.219

*Fonte: Elaboração Própria*

Relativamente à variável *employer branding*, através da análise à tabela 5, é evidente que o fator geracional apresenta diferenças estatisticamente significativas, à exceção da Geração Z quando comparada com a Geração X ( $p=.637$  IC [-.179;.110]).

**Tabela 5**

*Comparação entre Gerações através do método Pairewise na variável Employer Branding*

Variável dependente	Grupo A	Grupo B	Diferença	<i>p</i>	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
<i>Employer Branding</i>	Geração Z	Millenials	<b>.185*</b>	.010	.045	.325
		Geração X	-.035	.637	-.179	.110
	Millennials	Geração Z	<b>-.185*</b>	.010	-.325	-.045
		Geração X	<b>-.219*</b>	.006	-.376	-.063
	Geração X	Geração Z	.035	.637	-.110	.179
		Millenials	<b>.219*</b>	.006	.063	.376

*Fonte: Elaboração Própria*

No que concerne à variável *engagement*, recorrendo à análise da tabela 6, observa-se que, de forma semelhante à variável *employer branding*, o fator geracional apresenta diferenças estatisticamente significativas, à exceção da Geração Z em comparação com a Geração X ( $p=.863$  IC [-.342;.287]).

**Tabela 6**

*Comparação entre Gerações através do método Pairewise na variável Engagement*

Variável dependente	Grupo A	Grupo B	Diferença	<i>p</i>	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
<i>Engagement</i>	Geração Z	Millenials	<b>-.439*</b>	.005	-.744	-.135
		Geração X	-.027	.863	-.342	.287
	Millennials	Geração Z	<b>.439*</b>	.005	.135	.744
		Geração X	<b>.412*</b>	.018	.071	.753
	Geração X	Geração Z	.027	.863	-.287	.342
		Millenials	<b>-.412*</b>	.018	-.753	-.071

*Fonte: Elaboração Própria*

Por fim, aquando da análise à tabela 7, no que diz respeito à variável retenção, verifica-se que o fator geracional não demonstra diferenças estatisticamente significativas entre as diversas gerações presentes neste estudo.

**Tabela 7**

Comparação entre Gerações através do método Pairewise na variável Retenção de Talento

Variável dependente	Grupo A	Grupo B	Diferença	<i>p</i>	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
Retenção de Talento	Geração Z	Millenials	.044	.644	-.144	.233
		Geração X	.185	.061	-.009	.380
	Millennials	Geração Z	-.044	.644	-.233	.144
		Geração X	.141	.189	-.070	.352
	Geração X	Geração Z	-.185	.061	-.380	.009
		Millenials	-.141	.189	-.352	.070

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4. Análise Inferencial: Teste de Hipóteses

No que diz respeito à  $H_1$  a qual prevê que as práticas da GRH Verde têm impacto no *engagement* dos colaboradores, procedeu-se a uma regressão linear simples, através da qual obteve-se os seguintes resultados: 10.4% ( $R^2=.104$ ) da variabilidade do *engagement* é explicado pelas práticas da GRH Verde, sendo que, por cada unidade adicional das práticas de GRH Verde, o *engagement* sobe em média cerca de .507. Verifica-se um valor de  $F$  de 25.669 com um  $p$  inferior a .001, pelo que existe evidência estatística e que a relação entre ambas é significativa e positiva ( $\beta =.507$ ) (Tabela 8).

Assim, a  $H_1$  é suportada.

**Tabela 8**

Regressão Linear entre GRH Verdes e o *Engagement*

	$\beta$	Teste $F$	R2 ajustado	$p$	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
Gestão de Recursos Humanos Verdes <i>Engagement</i>	.507	25.669	.104	$p < .001$	.310	.705

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à  $H_2$ , esta pretende verificar se que as práticas da GRH Verde têm impacto na retenção de talento e, para tal, procedeu-se a uma regressão linear simples, obtendo-se os seguintes resultados: 0.8% ( $R^2=.008$ ) da variabilidade da retenção é explicada pelas práticas da GRH Verde. Verifica-se também um valor de  $F$  de 2.726 com um nível de significância de .100. Uma vez que este valor ( $p$ -value) é superior a .05, verifica-se que não existe evidência estatística e que a relação entre ambas é negativa ( $\beta =-.106$ ) (Tabela 9).

Assim, a  $H_2$  não é suportada.

**Tabela 9**

Regressão Linear entre GRH Verdes e Retenção de Talento

	$\beta$	<i>Teste F</i>	R2 ajustado	<i>p</i>	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
Gestão de Recursos Humanos Verdes	-0.106	2.726	.008	.100	-.233	.021
Retenção de Talento						

Fonte: Elaboração Própria

Ainda que a  $H_2$  não seja suportada, devido à existência de muita dispersão que pode ser observada através dos valores de *alpha* (Tabela 2), que se mostram baixos, decidiu-se verificar se existem diferenças nas suas dimensões.

Através da tabela de correlações (Tabela 10) é possível evidenciar uma correlação entre a Gestão de Recursos Humanos Verdes e as dimensões “satisfação com o salário” ( $r=-.167^*$ ) e “oportunidades de desenvolvimento” ( $r=-.201^{**}$ ) da variável retenção de talento. Através dos resultados obtidos, pressupõe-se que, quando existe uma satisfação com salário, poderá existir uma preocupação menor no que diz respeito à GRH Verde. O mesmo poderá acontecer quando existem oportunidades de desenvolvimento.

**Tabela 10**

Matriz de Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Variável Retenção de talento	1							
2. Dimensão satisfação com o salário	.838**	1						
3. Dimensão flexibilidade	.706**	.515**	1					
4. Dimensão segurança	.825**	.636**	.437**	1				
5. Dimensão oportunidades de desenvolvimento	.493**	.269**	.407**	.355**	1			
6. Dimensão promoções	.558*	.437**	.502**	.358**	.596**	1		
7. Dimensão fatores humanos	.821	.641**	.524**	-.580**	.311**	.441**	1	
8. Variável Recursos Humanos Verdes	-.113	<b>-.167*</b>	-.114	-.041	<b>-.201**</b>	-.114	-.117	1

Fonte: Elaboração própria

Face às correlações acima identificadas, procedeu-se a uma regressão linear para testar as mesmas. No que diz respeito à dimensão “satisfação com salário”, verifica-se que existe evidência estatística ( $p= .015$ ) (Tabela 11). A dimensão “oportunidades de desenvolvimento”, que pode ser observada na tabela 12, também apresenta evidência estatística ( $p= .003$ ).

**Tabela 11**

Regressão Linear entre GRH Verdes e a dimensão "Satisfação com o salário"

	$\beta$	Teste F	R2 ajustado	p	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
Gestão de Recursos Humanos Verdes Satisfação com o salário	-.229	6.058	.023	.015	-.413	-.043

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 12**

Regressão Linear entre GRH Verdes e a dimensão "oportunidades de desenvolvimento"

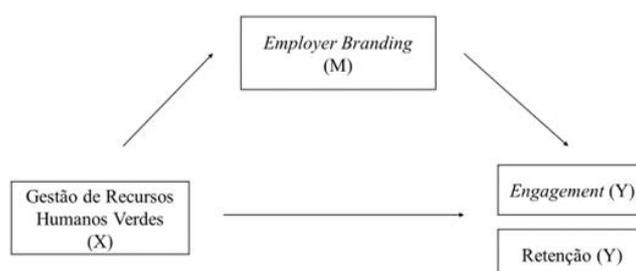
	$\beta$	Teste F	R2 ajustado	p	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
Gestão de Recursos Humanos Verdes Oportunidades de desenvolvimento	-.203	8.850	.040	.003	-.338	-.069

Fonte: Elaboração Própria

### 3.5. Análise de Mediação

Esta análise surge através da presença de uma variável mediadora, que tem como objetivo mediar a relação entre outras variáveis, isto é, entender o impacto da variável independente (X) na variável dependente (Y) através do efeito da variável mediadora (M) Para o tema em estudo, utilizou-se o seguinte modelo:

Figura 1– Modelo de Mediação



Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a H<sub>3</sub>, que diz que o *employer branding* medeia a relação entre as práticas de RH Verdes e o *engagement*, pode-se observar, através da tabela 13, os seguintes resultados: as práticas de GRH Verde (X) têm efeito no *engagement* (Y), uma vez que o valor de *p* é significativo ( $\beta = .546$   $p < 0.001$  IC [0.351;0.741]); o *employer branding* (M) tem efeito estatisticamente significativo no *engagement* (Y) ( $\beta = -.440$   $p < 0.001$  IC [-0.715;-0.165]).

A H<sub>3</sub> é **suportada**, o que permite aferir que o *employer branding* pode explicar parcialmente o efeito das práticas verdes no *engagement*.

**Tabela 13**

Resultado da análise da mediação do *employer branding* no *engagement*

Variáveis Predictoras	Mediador: <i>Employer Branding</i>					Variável Dependente				
	B	SE	t	p	R2	B	SE	t	p	R2
<i>Engagement</i>					.016					.148
			F = 3.445					F = 18.359		
Constante	3.360	.163	20.512	.000		4.351	.574	7.572	.000	
Gestão de Recursos Humanos Verdes	.089	.048	1.856	.064		.546	.098	5.531	.000	
<i>Employer Branding</i>						-.440	.139	-3.155	.001	
Efeito Indireto						-.039	.021			

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à H<sub>4</sub>, a mesma não foi testada, uma vez que a H<sub>2</sub> não se verifica. Contudo, as dimensões “oportunidades de desenvolvimento” e “satisfação com o salário” da variável retenção de talento foram testadas e, como se observa anteriormente, as regressões foram significativas. Foram ainda testados os efeitos mediadores, cujos resultados podem ser vistos nas tabelas 14 e 15, sendo que se mostram significativos, tanto na dimensão “satisfação com o salário” ( $p < 0.001$  IC [-.413; -.043]) como na dimensão “oportunidades de desenvolvimento” ( $p < 0.001$  IC [0.351;0.741]).

**Tabela 14**

Resultado da análise da mediação do *employer branding* na dimensão satisfação com o salário

Variáveis Predictoras	Mediador: <i>Employer Branding</i>					Variável Dependente				
	B	SE	t	p	R2	B	SE	t	p	R2
Satisfação					.016					.057
			F = 3.445					F = 6.435		
Constante	3.360	.163	20.512	.000		3.615	.539	6.706	.000	
Gestão de Recursos Humanos Verdes	.089	.048	1.856	.064		-.259	.092	-2.800	.000	
<i>Employer Branding</i>						.337	.130	2.578	.010	
Efeito Indireto						.030	.016			

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 15**Resultado da análise da mediação do *employer branding* na dimensão oportunidades de desenvolvimento

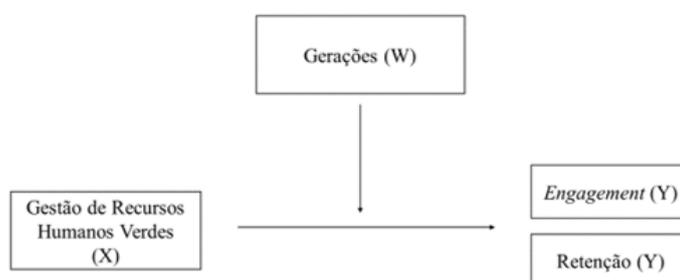
Variáveis Predictoras	Mediador: <i>Employer Branding</i>				Variável Dependente					
	B	SE	t	p	R2	B	SE	t	p	R2
Satisfação			F = 3.445		.016			F = 11.677		.100
Constante	3.360	.163	20.512	.000		3.702	.388	9.534	.000	
Gestão de Recursos Humanos Verdes	.089	.048	1.856	.064		-.234	.066	-3.513	.000	
<i>Employer Branding</i>						.352	.094	3.736	.000	
Efeito Indireto						.031	.015			

Fonte: Elaboração Própria

### 3.6. Análise de Moderação

Num contexto estatístico, a moderação é vista como a análise da relação entre duas variáveis independentes (X) e dependentes (Y), sendo esta influenciada por uma terceira variável que atua como moderadora (W). Para o tema em estudo, utilizou-se o seguinte modelo:

Figura 2 – Modelo de Moderação



Fonte: Elaboração Própria

Antes de testar o efeito de moderação, é necessário verificar se existem diferenças significativas entre as diversas gerações face às variáveis em estudo através da ANOVA. Verifica-se então que existem diferenças significativas entre os grupos geracionais na variável *employer branding* e *engagement* (Tabela 16).

**Tabela 16**

Diferenças entre Gerações (ANOVA)

	Soma dos quadrados	<i>p</i>
Gestão de Recursos Humanos Verdes	.823	.351
<i>Employer Branding</i>	1.782	.010
<i>Engagement</i>	8.187	.011
Retenção de Talento	1.244	.166

Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente, recorreu-se ao método *Pairwise* de forma a explicar quais as diferenças significativas existentes entre as diversas gerações nas variáveis, como se pode observar na tabela 17.

**Tabela 17**Comparação entre Gerações através do método *Pairwise* na variável "*Engagement*" e "*Employer Branding*"

		Diferença média	<i>p</i>	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)	
<i>Engagement</i>	Geração Z	Millenials	-.439*	.005	-.744	-.135
		Geração X	-.027	.863	-.342	.287
	Millenials	Geração Z	-.439*	.005	.135	.744
		Geração X	.412*	.018	.071	.753
Geração X	Geração Z	.027	.863	-.287	.342	
	Millenials	-.412*	.018	-.753	-.071	
<i>Employer Branding</i>	Geração Z	Millenials	.185*	.010	.045	.325
		Geração X	-.035	.637	-.179	.110
	Millenials	Geração Z	-.185*	.010	-.325	-.045
		Geração X	-.219*	.006	-.376	-.063
	Geração X	Geração Z	.035	.637	-.110	.179
		Millenials	.219*	.006	.063	.376

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, de forma a compreender quais são as gerações que apresentam uma maior diferença, recorreu-se às médias. A tabela 18 mostra-nos que na dimensão "*engagement*", é a geração X que apresenta uma maior discrepância. Já na variável "*employer branding*" é a geração Z que se demonstra com uma maior diferença aquando comparada com as outras.

**Tabela 18**

Comparação de médias entre Gerações na variável "Engagement" e "Employer Branding"

		Média	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
<i>Engagement</i>	Millenials	4.423	4.229	4.616
	Geração X	4.862	4.627	5.097
	Geração Z	4.450	4.203	4.697
<i>Employer Branding</i>	Millenials	3.705	3.616	3.794
	Geração X	3.520	3.412	3.628
	Geração Z	3.739	3.625	3.853

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a H<sub>5</sub>, a qual nos diz que as gerações moderam a relação entre as práticas de GRH Verdes (X) e o *engagement* (Y), é possível apurar através dos resultados obtidos que o efeito de moderação das gerações na relação entre as práticas de GRH Verde e o *engagement*, não é estatisticamente significativo ( $\beta = .080$   $p = .508$  IC [-.159;.320]).

Deste modo, a H<sub>5</sub> **não é suportada**.

Relativamente à H<sub>6</sub>, a qual nos diz que as gerações moderam a relação entre as práticas de GRH Verdes (X) e a retenção de talento (Y), é possível apurar através dos resultados obtidos que o efeito de moderação das gerações na relação entre as práticas de GRH Verde e a retenção de talento é estatisticamente significativo ( $\beta = .184$   $p = .017$ ; IC [-.032;-.335]) (Tabela 19).

Deste modo, a H<sub>6</sub> **é suportada**.

**Tabela 19**

Moderação das gerações na retenção de talento

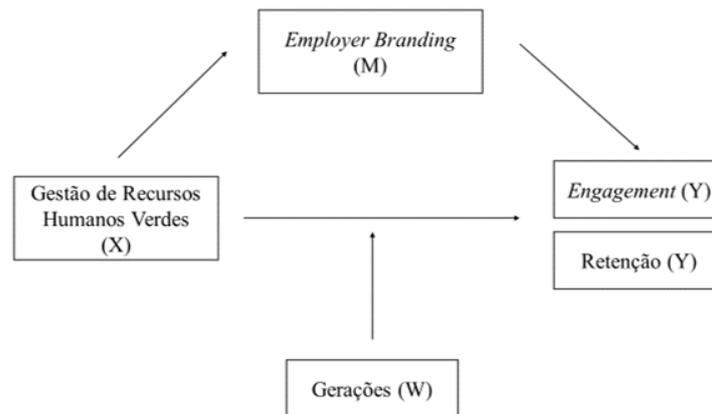
	$\beta$	Boot S.E.	$p$	Intervalo de Confiança (Limite Inferior)	Intervalo de Confiança (Limite Superior)
Gestão de Recursos Humanos Verdes → Retenção	-.117	.064	.068	-.243	.009
Gerações → Retenção	-.080	.048	.095	-.175	.014
Gestão de Recursos Humanos Verdes X Gerações → Retenção	.184	.076	.017	.032	.335
<b>Efeitos condicionais das Gerações na Retenção de Talento</b>					
Gerações - 1 SD [-.823]	-.269	.095	.005	-.458	-.079
Gerações - média [.00]	-.117	.064	.068	-.243	.009
Gerações - 1 SD [+823]	.034	.083	.681	-.130	.199

Fonte: Elaboração própria

### 3.7. Análise de Mediação Moderada

A mediação moderada surge quando se verifica que a variável mediadora (M) pode ser também afetada ou condicionada pela presença de uma variável moderadora (W). Para o tema em estudo, utilizou-se o seguinte modelo:

Figura 3 – Modelo de Mediação Moderada



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à H<sub>7</sub>, a mesma indica que a mediação da relação entre as práticas de Recursos Humanos Verdes no *engagement* mediada pelo *employer branding* é moderada pelas gerações. Esta hipótese não será testada, uma vez que, através da testagem à H<sub>5</sub>, o resultado demonstra que o efeito de moderação não é estatisticamente significativo.

No que diz respeito à H<sub>8</sub>, a mesma não pode ser testada, uma vez que, a H<sub>2</sub> não se demonstrou significativa.

Procedeu-se ainda à análise da mediação moderada das dimensões “satisfação com o salário” e “oportunidades de desenvolvimento” existentes na variável retenção de talento. Contudo, através dos resultados obtidos e apresentados nas tabelas 20 e 21, respetivamente, evidencia-se que não ocorre um impacto estatisticamente significativo entre a GRH Verde moderada pelas gerações nas respetivas dimensões acima mencionadas.

**Tabela 20**

Mediação Moderada da dimensão satisfação com o salário

<b>Mediação Moderada</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>S.E</b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b>Intervalo de Confiança (Limite Inferior)</b>	<b>Intervalo de Confiança (Limite Superior)</b>
Gestão de Recursos Humanos Verdes → <i>Employer Branding</i>	.089	.048	1.856	.064	-.005	.185
<i>Employer Branding</i> → Satisfação com o salário	.336	.128	2.619	.009	.083	.590
Gestão de Recursos Humanos Verdes * Gerações → Satisfação com o salário	.167	.109	1.530	.127	-.048	.383
Gerações → Satisfação com o salário	-.186	.068	-2.703	.007	-.321	.050
Gestão de Recursos Humanos Verdes → Satisfação com o salário	-.256	.092	-2.784	.006	-.438	-.075

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 21**

Mediação Moderada da dimensão oportunidades de desenvolvimento

<b>Mediação Moderada</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>S.E</b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b>Intervalo de Confiança (Limite Inferior)</b>	<b>Intervalo de Confiança (Limite Superior)</b>
Gestão de Recursos Humanos Verdes → <i>Employer Branding</i>	.089	.048	1.856	.064	-.005	.185
<i>Employer Branding</i> → Oportunidades de <i>desenvolvimento</i>	.350	.092	3.795	.000	.168	.533
Gestão de Recursos Humanos Verdes * Gerações → Oportunidades de desenvolvimento	.057	.787	.726	.468	-.098	.212
Gerações → Oportunidades de desenvolvimento	-.155	.049	-3.146	.001	-.253	-.058
Gestão de Recursos Humanos Verdes → Oportunidades de desenvolvimento	-.223	.066	-3.362	.000	-.353	-.092

Fonte: Elaboração própria

## CAPÍTULO 4

# Discussão e Conclusão

### 4.1. Discussão dos resultados

Este estudo teve como principais objetivos compreender o impacto das práticas de recursos humanos verdes no *engagement* e na retenção de talento, bem como analisar o papel do *employer branding* e das gerações enquanto variáveis mediadora e moderadora, respectivamente.

Primeiramente, os resultados obtidos através da análise da H1 permitem identificar uma relação estatisticamente significativa e positiva entre a GRH Verde e o *engagement* dos colaboradores, relação esta já estudada e suportada por vários autores, como Renwick et al. (2013) que aborda a importância das práticas utilizadas pelos Recursos Humanos e como estas podem afetar o *engagement* dos colaboradores. Assim, pressupõe-se que os colaboradores valorizam organizações que tenham um papel ativo na sustentabilidade. Contrariamente, este estudo revela que a Gestão de Recursos Humanos Verde não tem um impacto estatisticamente significativo na retenção de talento. Através do relatório da Deloitte (2019), o mesmo demonstra que, aquando da decisão de permanecer numa organização, outros fatores como a remuneração e a progressão de carreira continuam a deter um papel de maior importância, sustentando assim os resultados obtidos neste estudo, através da análise às dimensões “satisfação com o salário” e “oportunidades de desenvolvimento” que fazem parte da variável “retenção de talento”.

No que diz respeito ao *employer branding* e ao seu papel de mediador, os resultados obtidos na H3 encontram-se alinhados com a literatura já existente, afirmando que é crucial para as organizações desenvolverem-se nesta dimensão, isto é, uma imagem forte e sustentável pode aumentar o impacto das práticas organizacionais nos colaboradores e o *engagement* dos mesmos para com a organização (Figurska & Matuska, 2013).

Ainda que existam evidências literária da relação entre o *employer branding* e a retenção de talento (Randstad, 2015), esta hipótese (H<sub>4</sub>) não foi testada uma vez que não se confirmou a H<sub>2</sub>, contudo, verificou-se que o *employer branding* tem um efeito mediador nas dimensões “satisfação com o salário” e “oportunidades de desenvolvimento”.

Relativamente à variável geração e ao seu papel moderador, os resultados obtidos na H<sub>5</sub> revelam que as gerações não se mostraram estatisticamente significativas na relação entre as práticas de RH Verdes e o *engagement*. Deste modo, hipotetiza-se que a sustentabilidade, independentemente da idade dos colaboradores, pode ter um impacto semelhante nas diversas gerações, sendo um valor partilhado pelas diversas gerações presentes no mercado laboral.

De acordo com a revisão literária apresentada, os resultados obtidos suportam o papel das gerações enquanto moderadoras na relação entre as práticas de RH verdes e a retenção de talento (H<sub>6</sub>) derivado das diferenças existentes no que cada uma das gerações valoriza, sendo estas destacadas ao longo da literatura presente neste estudo. Deste modo, entende-se que as gerações têm valores e necessidades diferentes face às diversas realidades em que cresceram e que o mercado laboral apresentava. Contudo, existem ainda valores como a preocupação com a sustentabilidade, que são partilhados por todos os grupos geracionais.

No que diz respeito à H<sub>7</sub>, uma vez que a H<sub>5</sub> não se confirmou, não foi possível testar o papel moderador das gerações na mediação do *employer branding* no *engagement*.

Em suma, através da análise das relações entre variáveis e os efeitos de moderação e mediação presentes neste estudo, é perceptível que as práticas de recursos humanos verdes enquanto componente do *employer branding* de uma organização apresentam um impacto estatisticamente significativo no *engagement* e na retenção dos colaboradores, contudo, este impacto pode ter diferentes resultados face às diferentes gerações presentes no mercado laboral, sendo necessário que haja uma estratégia em constante desenvolvimento e mudança, de forma a responder, não só às necessidades da organização, como também do seu capital mais importante, o humano.

## **4.2. Limitações de estudo e investigação futura**

No decorrer desta investigação foram surgindo algumas limitações inerentes ao estudo e que são importantes identificar.

Primeiramente, ao analisar o número de inquiridos que representam esta amostra, pode-se concluir que se trata de um número relativamente baixo, 213 (duzentos e treze), respetivamente. Ao recolher uma amostra de maior quantidade, seria possível torná-la mais robusta, abrangendo uma maior diversidade de colaboradores pertencentes às diferentes gerações presentes no mercado de trabalho.

Relativamente à recolha da amostra, esta foi feita através de um inquérito de aplicação única, o que poderá ter enviesado alguns dos resultados obtidos, especialmente no que diz respeito à variável *engagement*, tendo em consideração a realidade que o colaborador vivenciava na altura em que respondeu ao inquérito, quer a nível laboral, como pessoal. Deste modo, através de uma abordagem longitudinal poderia confirmar-se se os resultados obtidos num primeiro momento se mantinham, garantindo assim uma maior veracidade dos resultados obtidos. Um outro aspeto limitador deste estudo foi o método utilizado para partilhar e recolher os resultados do inquérito utilizado, sendo que, ao abordar-se temas como *o employer branding* e *o engagement*, algumas questões poderiam resultar em diferentes interpretações por parte dos inquiridos, ainda que, tenham sido disponibilizados contactos para qualquer dúvida ou questão que pudesse surgir.

No que diz respeito a estudos futuros, sendo este tema relativamente recente e que carece ainda de investigação, seria interessante, como referido anteriormente, recorrer a uma abordagem longitudinal e utilizar outros métodos de recolha de dados, como por exemplo, qualitativos, de forma a compreender melhor as dinâmicas e variáveis em estudo.

Como também mencionado anteriormente, seria interessante em estudos futuros investigar a influência ou o impacto das práticas verdes em outras dimensões que possam ter impacto nas organizações, como por exemplo, na *performance* dos seus colaboradores ou no nível de atratividade da organização.

### **4.3. Conclusão final**

A presente dissertação procurou contribuir para a literatura existente acerca da Gestão de Recursos Humanos Verdes e entender se esta pode, enquanto componente do *employer branding* impactar o *engagement* e a retenção dos colaboradores das respetivas organizações, tendo em consideração as gerações em que se enquadram, de forma a compreender se as diferentes gerações podem ter diferentes perceções acerca da importância dada à sustentabilidade.

Face à análise dos resultados obtidos, é perceptível que a gestão de recursos humanos verdes demonstrou ter um impacto significativo no *engagement*, sendo que, à medida que as organizações reconhecem a importância de integrar práticas sustentáveis alinhadas com os valores e expectativas das diversas gerações presentes no mercado de trabalho, surgem oportunidades para fomentar a relação entre a organização e o seus colaboradores, independentemente da geração a que pertençam.

Em suma, é perceptível que a gestão de recursos humanos verdes como componente do *employer branding* detém um papel importante no seio de uma organização, uma vez que, ainda que possa não representar um fator decisivo para permanecer numa organização, esta fomenta o *engagement* dos seus colaboradores. Contrariamente, conclui-se que o papel geracional não demonstra influenciar o *engagement* dos colaboradores, mas apresenta-se como um “ponto-chave” no que concerne à retenção dos mesmos, sendo assim, necessário que haja uma aposta e adaptação constante das práticas existentes, face aos interesses e necessidades, quer da organização, quer do seu capital mais importante, o humano.

## Referências Bibliográficas

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2, 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- Ari, E., Karatepe, O., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes. *Sustainability*, 12(17), 70-89.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Editorial positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Barrow, S., & Moseley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. *England: John Wiley & Sons Ltd.*
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Buyens, Dirk, Ana de Vos e Annelies Meganck (2006), “The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers’ and employees’ views on retention factors and the relationship with employees’ intentions to stay”, Working Paper, Ghent University.
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2015). Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem. *Universidade Aberta EBooks*, 1–316. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5963>
- Carrara, T., Nunes, S., Sarsur, A. (2014). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 13(3), 1119–1148.
- Chitu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220-230.
- 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>

- Dai, R., & Zhang, J. (2017). Green process innovation and differentiated pricing strategies with environmental concerns of South-North markets. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 98, 132–150. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.12.009>
- Das, D., Nandialath, A., & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: Quit or stay? Uncovering heterogeneity in employees' intention to leave in Indian call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 15–34.
- De Vos, A., Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35-51.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783–800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66, 935–973. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12033>
- Gupta, P., Tanwar, K., Ahuja, L. (2014). Employer branding: A descriptive study abstract. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1–10.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/ijm-08-2019-0407>
- Hosain, M. S. and Rahman, M. S., (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 18 (6), 54-59.
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Jyoti, K. (2019). Green HRM –People Management Commitment to Environmental Sustainability. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3323800>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724. doi: 10.2307/256287

- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51–75.
- Katz, S. (2017). Generation X: A Critical Sociological Perspective. *Generations*, 4(3), 12–19.
- Kay, M., Kay, S., & Tuininga, A. (2018). Green teams: A collaborative training model. *Journal of Cleaner Production*, 176, 909-919.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42, 70–98. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lievens, F. (2017). Organizational image / reputation. The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781483386874>
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 31, 304–312. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.015>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414.
- Maiers M (2017) Our future in the hands of Millennials. *Journal of the Canadian Chiropractic Association* 61(3): 212–217.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 65-90.
- Masri, H.A. & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143(1), 474-489.
- Mehta, K., & Chugan, P. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3 (3), 74-81.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2020). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269–2277. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
- Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102872>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>

- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444–466. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>
- Park, S.-Y., & Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332–348
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of “green” training on proenvironmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37(2), 151–164.
- Relatório de Estudo: “Randstad Employer Brand Research” (2019), Randstad Sourceright
- Relatório de Estudo: “Talent Trends Report” (2015), Randstad Sourceright
- 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.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting employee’s proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/joep-06-2018-0034>
- Samson, D., Daft, R. L., & Donnet, T. (2017). *Fundamentals of Management with Student Resource Access 12 Months*. Cengage AU.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Academic Publishers*, 3, 71-92.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771-785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Stobbeleir, K. E. M., Clippeleer, I., Caniëls, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can

- influence organizational absenteeism rates. *International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review* 46 (2), 389-409.
- 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>
- Willness, C.R., & Jones, D.A. (2013). Corporate environmental sustainability and employee recruitment: leveraging the ‘green’ business practices to attract talent. In: A.H., Huffman, S.R., Klein (Eds). *Applied psychology series. Green organizations: driving change with I-O psychology* (pp. 231– 250). Routledge/Taylor & Francis Group.

# Anexos

## Anexo A: Inquérito

### 1. Introdução

“Bem-vind@!

Encontro-me neste momento a frequentar o 2º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE. Na sequência da minha dissertação de mestrado, solicito a sua participação no presente questionário.

Este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto de algumas práticas de Recursos Humanos no *engagement* e retenção de pessoas.

A duração média do questionário está compreendida entre 7 a 10 minutos. O mesmo é totalmente de caráter anónimo e confidencial, sendo que os dados recolhidos se destinam exclusivamente para fins académicos.

O presente estudo é realizado por mim, Carla Silva (csaaa3@iscte-iul.pt) sob orientação da Prof.ª Dr.ª Andrea Fontes (andrea\_fontes@iscte-iul.pt), sendo que, que poderá contactar-nos para quaisquer esclarecimentos.

Agradeço a sua colaboração!”

### 2. .Situação Laboral

Qual a sua situação laboral atual?

- Encontro-me a trabalhar, neste momento.
- Não estou a trabalhar neste momento, mas tive experiências profissionais anteriormente.
- Nunca tive qualquer experiência profissional.

### 3. Recursos Humanos Verdes

De seguida, serão apresentadas algumas práticas organizacionais.

Utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), peço que responda de acordo com a realidade da sua organização ou de acordo com a sua última experiência laboral:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
1. A minha organização oferece formação adequada para a promoção da gestão verde/ambiental como um valor organizacional fundamental.	1	2	3	4	5
2. A minha organização considera o colaborador "amigo do ambiente" como parte da sua avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
3. A minha organização associa o comportamento ecológico do colaborador aos prémios e recompensas.	1	2	3	4	5
4. A minha organização considera o ajustamento entre a identidade pessoal e a gestão ambiental em processos de recrutamento e seleção.	1	2	3	4	5
5. A minha organização promove iniciativas para que os colaboradores entendam perfeitamente a extensão da política ambiental corporativa.	1	2	3	4	5
6. A minha organização incentiva os colaboradores a darem sugestões de melhoria ambiental no local de trabalho.	1	2	3	4	5

### 4. *Employer Branding*

De seguida, poderá encontrar um conjunto de práticas promotoras de uma organização.

Utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), peço que responda de acordo com a realidade da sua organização ou de acordo com a sua última experiência laboral:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

A minha organização dá autonomia aos seus colaboradores para tomarem decisões.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.	1	2	3	4	5
Tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumir as minhas responsabilidades na minha ausência.	1	2	3	4	5
A minha organização reconhece o meu bom trabalho.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de <i>stress</i>	1	2	3	4	5
A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.	1	2	3	4	5
A minha organização providencia-nos formações e cursos <i>on-line</i>	1	2	3	4	5
A minha organização organiza várias conferências, workshops e programas de treino regularmente.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros.	1	2	3	4	5
A minha organização investe fortemente na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
O desenvolvimento de <i>skills</i> é um processo contínuo na minha organização.	1	2	3	4	5
A minha organização comunica aos colaboradores, de forma clara, a sua progressão na carreira.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece horas de trabalho flexíveis.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece instalações desportivas no local.	1	2	3	4	5
A minha organização tem uma atitude justa em relação aos colaboradores.	1	2	3	4	5
Os colaboradores devem seguir todas as regras e regulamentos	1	2	3	4	5
A minha organização é humanitária e contribui para a sociedade.	1	2	3	4	5
Existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.	1	2	3	4	5
Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.	1	2	3	4	5
A minha organização paga horas extras.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece bons benefícios para a saúde.	1	2	3	4	5
A minha organização oferece seguros para colaboradores e familiares.	1	2	3	4	5

## 5. *Engagement*

Seguidamente, poderá encontrar algumas afirmações referentes à forma como se sente no seu trabalho.

Utilizando uma escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre), peço que responda de acordo com a realidade da sua organização ou de acordo com a sua última experiência laboral:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre

1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia	1	2	3	4	5	6	7
2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	1	2	3	4	5	6	7
3. O tempo voa quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.	1	2	3	4	5	6	7
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	1	2	3	4	5	6	7
7. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tenho orgulho no trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
11. Estou imerso no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
13. Para mim, o meu trabalho é desafiante.	1	2	3	4	5	6	7
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15. No meu trabalho, sou muito resiliente mentalmente.	1	2	3	4	5	6	7
16. É difícil desligar-me do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem.	1	2	3	4	5	6	7

## 6. Retenção de talento

Seguem-se alguns fatores referentes à retenção de colaboradores numa organização.

Deste modo, por favor, considere a importância que atribui a cada um destes fatores, numa situação em que ponderaria abandonar a sua organização:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco Importante	Neutro	Um pouco importante	Muito importante

1.Nível salarial global	1	2	3	4	5
2.Nível salarial em comparação com os colaboradores que fazem o mesmo trabalho na mesma organização	1	2	3	4	5
3.Nível salarial em comparação com os colaboradores que fazem o mesmo trabalho noutras organizações	1	2	3	4	5
4.As horas de trabalho adequam-se ao meu estilo de vida	1	2	3	4	5
5.Horário flexível	1	2	3	4	5
6.O tempo que sobra para lazer	1	2	3	4	5
7.Segurança no Trabalho	1	2	3	4	5
8.As políticas para manter ou despedir colaboradores	1	2	3	4	5
9.Reforma/Plano de poupança	1	2	3	4	5
10.Oportunidades de utilizar <i>skills</i> e capacidades importantes	1	2	3	4	5
11.Oportunidade de aprender e receber formação	1	2	3	4	5
12.Oportunidade de trabalhar na profissão da minha escolha	1	2	3	4	5
13.Oportunidade de trabalhar na profissão para a qual estou qualificad@	1	2	3	4	5
14.Quantidade de oportunidades de progressão	1	2	3	4	5
15.O quão rápido os colaboradores são promovidos	1	2	3	4	5
16.A importância dada à preocupação com as pessoas	1	2	3	4	5
17.A importância dada à conquista	1	2	3	4	5
18.A importância dada à honestidade	1	2	3	4	5
19.A justiça nas decisões	1	2	3	4	5
20.Oportunidade de fazer parte de uma equipa	1	2	3	4	5

## 7. Questões sociodemográficas

Sexo:

- Feminino
- Masculino

Idade: \_\_\_\_\_ (Resposta livre)

Habilitações académicas:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Profissional/Tecnológico
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Antiguidade na organização:

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos