



QUAIS AS RAZÕES POR DETRÁS DA
INTENÇÃO DE SAÍDA OU PERMANÊNCIA
NUMA ORGANIZAÇÃO?

INÊS SOARES RAMOS

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUÍS JOSÉ NUNES ANDRADE

Professor de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUÍS JOSÉ NUNES ANDRADE

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2022

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Luís Andrade apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

Assim chego ao final deste percurso no ISPA. Foram 5 anos de muitas aprendizagens, descobertas e de algum stress, mas acima de tudo muitas histórias para contar.

Não podia deixar de agradecer às pessoas que me apoiaram e incentivaram ao longo deste percurso, especialmente nestes últimos meses dedicados à elaboração desta dissertação de mestrado.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais que estiveram sempre presentes e me apoiaram ao longo dos anos. À minha família e ao Fraser que sempre estiveram lá para mim.

Aos meus amigos, em especial ao João, Leonor, Marta, Bia e Tó pelos desabafos e apoio nestes últimos meses. Embora estejamos, por vezes, fisicamente longe, são sempre o meu suporte para tudo. À minha amiga Catarina, também futura psicóloga Ispiana, que me acompanhou deste o primeiro dia no ISPA. Vocês ajudaram-me a crescer e a ser uma pessoa melhor, adoro-vos.

Aos professores que me acompanharam ao longo deste percurso, em especial ao Professor Francisco Cesário pelo apoio e conselhos partilhados ao longo de todo o Seminário de Estágio Curricular e ao Professor e Orientador Luís Andrade pelo apoio, compreensão e disponibilidade prestada durante o processo de elaboração desta dissertação.

Obrigada.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo compreender o efeito que as práticas de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) e *Employer Attractiveness (EA)* têm na Intenção de Saída Organizacional, e o impacto da idade nestas relações. Além de pretender-se identificar as práticas de RSO e EA que exercem maior efeito na Intenção de Saída.

Este estudo contou com a participação de 324 indivíduos, 112 do sexo masculino (35%) e 212 do sexo feminino (65%), com idades compreendidas entre 20 e 64 anos.

Para mensurar estas variáveis foram utilizadas Corporate Social Responsibility Scale (Turker, 2009b), *Employer Attractiveness Scale* (Puri, 2018) e a Escala de Intenções de Saída Organizacional (Bártolo-Ribeiro, 2018).

Os resultados revelam que práticas de RSO diminuem a Intenção de Saída e aumentam a Intenção de Permanência; práticas de EA também diminuem a Intenção de Saída e aumentam a Intenção de Permanência; Idade moderou a relação entre o Valor de Valorização e Crescimento Profissional e a Intenção de Permanência; práticas de Valor Valorização e Crescimento Profissional e o Valor Inovação e Reconhecimento têm maior efeito na Intenção de Saída, enquanto que práticas de RSO e de Valor Valorização e Crescimento Profissional têm maior efeito na Intenção de Permanência.

A partir deste estudo, analisa-se as práticas de RSO e EA que promovem e/ou diminuem a Intenção de Saída e Intenção de Permanência, atendendo ao contexto multigeracional atual. Assim, este estudo possibilitará às organizações antecipar a sua saída voluntária, adotando atempadamente práticas que promovam Intenção de Permanência e diminuam Intenção de Saída.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Organizacional; *Employer Attractiveness*; Intenção de Saída; Idade.

Abstract

The present study aims to understand the effect that Corporate Social Responsibility (CSR) and Employer Attractiveness (EA) practices have on Intention to Leave, and if employee's age moderates these relationships. In addition to identifying the CSR and EA practices that have the greatest effect on Intention to Leave.

This study had the participation of 324 individuals, 112 males (35%) and 212 females (65%), aged between 20 and 64 years.

To measure these variables, the Corporate Social Responsibility Scale (Turker, 2009b), the Employer Attractiveness Scale (Puri, 2018) and the Organizational Exit Intention Scale (Bártolo-Ribeiro, 2018) were used.

The results reveal that CSR practices decrease the Intention to Leave and increase the Intent to Stay; EA practices also decrease Intention to Leave and increase Intention to Stay; Age moderated the relationship between the Value of Appreciation and Professional Growth and the Intention to Stay; practices of Value of Appreciation and Professional Growth and Value of Innovation and Recognition have a greater effect on Intention to Leave, while CSR and Value of Appreciation and Professional Growth have a greater effect on Intention to Stay.

From this study, we analyze the practices of CSR and EA that promote and/or reduce the Intention to Leave and Intention to Stay, given the current multigenerational context. Thus, this study will enable organizations to anticipate their voluntary departure, timely adopting practices that promote Intention to Stay and decrease Intention to Leave.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Employer Attractiveness; Intention to leave; Age.

Índice

| | |
|---|----|
| Resumo | IV |
| Abstract | V |
| Introdução..... | 1 |
| Revisão da literatura | 3 |
| Responsabilidade Social Organizacional | 3 |
| Employer Attractiveness | 8 |
| Intenção da Saída da Organização..... | 12 |
| Idade dos colaboradores | 15 |
| Relação entre as variáveis | 17 |
| Efeito da Responsabilidade Social na Intenção de Saída..... | 17 |
| Efeito do Employer Attractiveness na Intenção de Saída | 18 |
| Moderação da Idade do colaborador | 19 |
| Efeito da Responsabilidade Social Organizacional e Employer Attractiveness na Intenção de Saída | 21 |
| Modelo de investigação e hipóteses | 23 |
| Método | 24 |
| Participantes | 24 |
| Delineamento..... | 26 |
| Instrumentos | 26 |
| Escala de responsabilidade social organizacional | 26 |
| Escala de employer attractiveness | 27 |
| Escala de intenções de saída organizacional | 28 |
| Procedimento..... | 29 |
| Resultados | 30 |
| Análise métrica dos instrumentos..... | 30 |
| Escala de Responsabilidade Social Organizacional | 30 |
| Escala de Employer Attractiveness (EA) | 34 |
| Escala Intenção de saída Organizacional | 38 |
| Análise Descritiva das Variáveis em estudo | 40 |
| Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas | 42 |
| Teste de hipóteses..... | 50 |
| Discussão..... | 69 |
| Referências | 76 |
| Anexos..... | 89 |

Lista de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Definições de Responsabilidade Social Organizacional..... | 5 |
| Tabela 2. Tipologia de saída organizacional | 13 |
| Tabela 3. Caracterização da Amostra..... | 25 |
| Tabela 4. Variância Total Explicada da Escala de RSO | 31 |
| Tabela 5. Matriz de Componente rodada da Escala de RSO..... | 32 |
| Tabela 6. Fiabilidade das dimensões da Escala de RSO..... | 33 |
| Tabela 7. Sensibilidade das dimensões da escala de RSO..... | 33 |
| Tabela 8. Variância Total Explicada da Escala de EA..... | 35 |
| Tabela 9. Matriz de Compotente Rodada da Escala de EA | 35 |
| Tabela 10. Fiabilidade das dimensões da Escala de EA..... | 37 |
| Tabela 11. Sensibilidade das dimensões da escala de EA | 38 |
| Tabela 12. Variância Total Explicada da Escala de Intenção de Saída Organizacional | 38 |
| Tabela 13. Matriz de Componente Rodada da Escala de Intenção de Saída Organizacional.. | 39 |
| Tabela 14. Alpha de Cronbach das dimensões da escala Intenção Saída Organizacional..... | 40 |
| Tabela 15. Sensibilidade das dimensões da escala Intenção de Saída Organizacional..... | 40 |
| Tabela 16. Análise Descritiva das Variáveis em estudo | 41 |
| Tabela 17. Correlações entre a RSO e as variáveis sociodemográficas..... | 44 |
| Tabela 18. Correlações entre a Employer Attractiveness e as variáveis sociodemográficas.... | 45 |
| Tabela 19. Correlações entre as Intenção de Saída e Intenção de Permanência as variáveis sociodemográficas | 46 |
| Tabela 20. Teste T-Student para a variável Sexo | 47 |
| Tabela 21. Teste ANOVA One Way para a variável Setor de Atividade | 48 |
| Tabela 22. Comparações múltiplas | 50 |

| | |
|--|----|
| Tabela 23. Sumário modelo de moderação para RSO | 52 |
| Tabela 24. Efeito moderador da Idade na relação entre RSO e Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 52 |
| Tabela 25. Sumário modelo de moderação para dimensão RSO perante Stakeholders Sociais e não sociais | 53 |
| Tabela 26. Efeito moderador da Idade na relação entre RSO perante Stakeholders Sociais e não Sociais e Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 53 |
| Tabela 27. Sumário modelo de moderação para dimensão RS perante colaboradores..... | 55 |
| Tabela 28. Efeito moderador da Idade na relação entre RSO perante colaboradores e Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 56 |
| Tabela 29. Sumário modelos de moderação para dimensão RSO perante Clientes e Governo | 56 |
| Tabela 30. Efeito moderador da Idade na relação entre RSO perante Clientes e Governo e Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 57 |
| Tabela 31. Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da valorização e crescimento profissional | 58 |
| Tabela 32. Efeito moderador da Idade na relação Valor da valorização e crescimento profissional e Intenção de Saída e Intenção de Permanência na organização | 59 |
| Tabela 33. Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da inovação e reconhecimento | 60 |
| Tabela 34. Efeito moderador da Idade na relação Valor da inovação e reconhecimento e Intenção de Saída e Intenção de Permanência na organização | 61 |
| Tabela 35. Sumário modelos de moderação para dimensão Valor de benefícios | 62 |
| Tabela 36. Efeito moderador da Idade na relação Valor de benefícios e Intenção de Saída e Intenção de Permanência na organização | 63 |
| Tabela 37. Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da interação com colegas | 63 |
| Tabela 38. Efeito moderador da Idade na relação Valor da interação com colegas e Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 64 |
| Tabela 39. Sumário modelos de moderação para dimensão Valor das conquistas | 65 |
| Tabela 40. Efeito moderador da Idade na relação Valor das conquistas e Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 65 |

| | |
|--|----|
| Tabela 41. Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da facilidade | 66 |
| Tabela 42. Efeito moderador da Idade na relação Valor da facilidade e Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 67 |
| Tabela 43. Regressão Linear Múltipla entre a RSO e dimensões de EA e a Intenção de Saída e Intenção de Permanência | 68 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Modelo de investigação | 23 |
| Figura 2. <i>Scatter Plot</i> Moderação da Idade para a dimensão Valor da valorização e crescimento profissional na Intenção de Permanência | 60 |

Introdução

No contexto organizacional atual, os colaboradores são destacados como um elemento-chave para a sustentabilidade das organizações a longo prazo, uma vez que estes podem determinar o sucesso ou fracasso da organização. E, além disso, a promoção de vantagem competitiva no mercado global (Ha e Luan, 2018; Johari et al., 2012; Chiat & Panatik, 2019).

Todavia, a saída voluntária dos colaboradores para organizações concorrentes é cada vez mais frequente, o que agravou a crescente escassez de talento no mercado de trabalho, e por sua vez, incitou o aumento da competitividade entre as organizações (Pratama et al., 2022; Kumar, 2021). Por esta razão, antecipar e reduzir a saída voluntária dos colaboradores, destaca-se como um dos grandes desafios atuais para as organizações (Fernando & Sutha, 2022). No mesmo sentido, Arasanmi e Krishna (2019) afirmam que a retenção dos colaboradores tornou-se uma necessidade global para as organizações.

Esta necessidade de retenção dos colaboradores, acarreta sobre as organizações uma postura proativa sobre a intenção de saída destes, de forma a introduzir continua e atempadamente, práticas que contrariem este fenómeno. Neste sentido, é essencial identificar as práticas que afetam a intenção de saída dos colaboradores, nas suas organizações (Okolocha, 2020; Pratama et al., 2022).

A Responsabilidade Social consiste em comportamentos organizacionais, que afetam positivamente os *Stakeholders* e que vão para além do interesse económico da organização (Turker, 2009b). Atualmente, assiste-se à crescente consciencialização dos indivíduos, no que concerne a questões éticas e ambientais, bem como com práticas de responsabilidade que as organizações têm sobre estas questões (Potskhverashvili, 2019; Roglio et al., 2009; Mattila, 2009; Turker, 2009b; Turker, 2018). Desta forma, as organizações procuram integrar, cada vez mais, estas práticas no seu plano estratégico, de forma a satisfazer as altas exigências dos seus *Stakeholders* externos e internos sobre este tema (Idowu, 2015).

Por sua vez, o *Employer Attractiveness*, consiste nos benefícios que potenciais colaboradores vêm em candidatar-se e fazer parte de uma organização (Berthon et al., 2005). Estas práticas de *Employer Attractiveness* têm também sido alvo de destaque pelas organizações, uma vez que permitem identificar as práticas que os colaboradores consideram atrativas na organização (Ha et al., 2021; Rozna et al., 2019).

Contudo, embora estas práticas de Responsabilidade Social e *Employer Attractiveness*, estejam geralmente dirigidas a uma perspectiva organizacional externa, ou seja, clientes ou candidatos à organização, a investigação sobre o efeito destas práticas nos colaboradores atuais tem ganho destaque, dado que as perceções dos colaboradores sobre estas práticas podem afetar as atitudes e comportamentos dos mesmos. Desta forma, e considerando a pertinência de identificar as práticas organizacionais que afetam a intenção de saída dos colaboradores (Pratama et al, 2022), é imperativo identificar o efeito da Responsabilidade Social e dimensões *Employer Attractiveness* na intenção de saída organizacional.

Para além disso, é notório a reconfiguração da composição das organizações atuais, ao nível da diversidade etária dos colaboradores. As organizações procuram desenvolver e adotar práticas, que correspondam às necessidades desta força de trabalho diversificada, dado que a idade do colaborador, pode também afetar as suas atitudes no local de trabalho. (Pahos & Galanaki, 2018; Sousa & Ramos, 2017; Kunze et al., 2021; Mothe & Nguyen-Thi, 2021). Assim, é pertinente analisar o efeito que esta característica sociodemográfica, poderá exercer sobre as relações em estudo.

Desta forma, a gestão e antecipação da saída efetiva dos colaboradores, é um tema de destaque, para a Gestão de Recursos Humanos, necessitando de ser continuamente atualizada, de forma a incluir a evolução das organizações e sociedade (Duarte et al., 2015; Han, 2020).

Assim, o presente estudo, tem como objetivo compreender o efeito, que as práticas de Responsabilidade Social e dimensões de *Employer Attractiveness*, têm sobre intenção de saída organizacional, e a idade do colaborador, exerce um efeito moderador nestas relações. Além disso, serão identificadas as práticas de Responsabilidade Social e dimensões de *Employer Attractiveness* com maior efeito na Intenção de Saída. Neste sentido, o presente estudo possibilitará as organizações, antecipar atempadamente, a saída voluntária dos colaboradores, através da promoção de práticas que reduzam a Intenção de Saída dos mesmos.

Revisão da literatura

Responsabilidade Social Organizacional

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO), é fruto da intenção de responder a uma questão tão antiga, quanto o próprio mundo organizacional, “Qual é o papel do negócio e qual é o seu contributo para com a sociedade?” (Handy, 2002 citado em Crane et al., 2009). Embora, este seja ainda um tema de debate, quando se aborda práticas e atividades nas organizações, a interação entre a sociedade e as organizações tem conquistado maior destaque nos últimos anos, com a crescente consciencialização social dos indivíduos, no que concerne a questões ambientais e éticas e a contribuição que o atual sistema organizacional poderá ter para a perduração destas questões (Roglio et al., 2009; Mattila, 2009; Turker, 2009b; Turker, 2018).

Deste modo, o reconhecimento e prática da Responsabilidade Social Organizacional, é cada vez maior, ao longo de diferentes setores organizacionais, sendo esta considerada um dos temas predominantes na literatura organizacional (Popa & Dabija, 2019, citado em Idowu et al., 2019; Turker, 2009b; Jeje, 2017). Esta é apontada como um conceito global e vital, especialmente pelos *stakeholders*, que desejam que as organizações vão à além da obtenção de lucro e cumprimento das normas legais, provocando, nestas organizações, uma procura incessante de corresponder às expectativas de serem sustentáveis, no mercado global competitivo e dinâmico (Idowu, 2015).

Este construto é alvo de debate por académicos e gestores desde meados do século XX (Duarte, 2014; Carroll, 2009; Carroll, 2016). Os primeiros vestígios de Responsabilidade Social datam ao final do século XIX/início do século XX, mas os teóricos marcam o início da década de 50 como o surgimento da Responsabilidade Social nas Organizações (Duarte, 2014), sendo as posteriores décadas analisadas como a Era Moderna da Responsabilidade Social Organizacional (Carroll, 1999; Carroll, 2009) (Tabela 1).

A investigação sobre este conceito marcou-se na década de 1950, fruto da publicação do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*” por Howard Bowen (1953) que lhe ganhou o título de Pai da Responsabilidade Social Organizacional, segundo Carroll (1999). O autor indagou-se sobre as consequências que as ações dos grandes gestores e, por sua vez, as suas empresas, exercem sobre os cidadãos, interrogando “Quais são as responsabilidades sociais que é expectável um empresário assumir?”. Este reforçou que embora a Responsabilidade Social não fosse a solução para todos os problemas sociais das organizações,

este conceito comportaria um papel de guia para as organizações no futuro (Carroll, 2009) (Tabela 1).

Posteriormente, na década 1960, verificou-se uma expansão e aprimoração da literatura sobre Responsabilidade Social, resultante dos movimentos sociais dos anos 60. Nesta década, como verificado na Tabela 1, destacam-se diversos autores, mais especificamente, Davis (1960, citado em Carroll, 2009), que acrescentou que as decisões sobre Responsabilidade Social, poderiam culminar em benefícios para as organizações a longo prazo; Frederick (1960, citado em Carroll, 2009), considerou que as ações e definições das organizações, devem ter em consideração as expectativas do público; Walton (1967, citado em Carroll, 2009), propôs que a RSO tem fatores essenciais, que incluem o voluntariado e a aceitação, de que os custos envolvidos, não garantem um retorno económico mensurável e direto para a empresa.

É de notar, ao longo do desenvolvimento deste construto, que diversos autores levantaram críticas à pertinência deste conceito no mundo organizacional (Emezi, 2015; Crane et al, 2009). Friedman (1970), destacou-se como a principal oposição, expondo que o objetivo dominante nas organizações, é a maximização do lucro a longo prazo e por isso, o envolvimento da organização nestas práticas, iria afetar o principal motivo para a sua criação (Emezi, 2015). Em adição, sublinhava que a Responsabilidade Social impunha um peso dispendioso e injusto para com os *shareholders*, uma vez que o investimento em Responsabilidade Social Organizacional trazia riscos de uso inapropriado dos fundos destes *shareholders* em prol da Responsabilidade Social Organizacional por gestores de forma a aumentar o seu próprio status social (Lee & Chen, 2018; Friedman, 1970).

Já na década de 1970, Carroll (1979) introduziu o modelo que visava quatro componentes da Responsabilidade Social - económicas, legais, éticas e discricionárias – defendendo a inclusão do fator económico, uma vez que, a viabilidade económica da organização contribui para a sociedade (e.g., assegurar empregos e pagamento de impostos) e posteriormente, para a manutenção do bem-estar económico das comunidades. Esta conceptualização foi, posteriormente, integrada na Pirâmide de Responsabilidade Social, na qual a componente económica situava-se na base da pirâmide (Carroll, 1991) (Tabela 1).

Na década seguinte, Jones (1980, citado em Carroll, 2009) reanalisou a literatura sobre este conceito e propôs a análise do mesmo, como um processo organizacional e não como um resultado. Posteriormente, a década de 1990 foi uma extensão à década anterior, não se evidenciaram novos contributos para definição deste conceito. A investigação sobre esta

temática levou ao surgimento de outros temas complementares (e.g., Cidadania empresarial; ética organizacional) (Carroll, 2009) (Tabela 1).

No início dos anos 2000, a ênfase foi redirecionada para a investigação empírica sobre Responsabilidade Social, atingindo relevância no mundo organizacional (Carroll, 2009). Neste período, a publicação do Livro Verde pela Comissão Europeia (2001) impulsionou ainda mais este debate, sendo esta definição, posteriormente, redefinida para um processo a integrar na tomada de decisão organizacional, com colaboração próxima dos seus *stakeholders* (Comissão Europeia, 2011) (Tabela 1).

Tabela 1

Definições de Responsabilidade Social Organizacional

| Autor(a) | Definição |
|--------------------------|--|
| Bowen (1953) | Refere-se às obrigações do empresário em seguir políticas e tomar decisões desejáveis ao nível dos objetivos e valores da sociedade. |
| Davis (1960) | Consiste nas decisões e ações dos empresários, por razões que vão para além dos interesses económico ou técnico da empresa. |
| Frederick (1960) | A Responsabilidade Social requer uma postura pública sobre os recursos humanos e economia da sociedade, bem como uma disposição para utilizar esses materiais para fins sociais, e não, para os interesses específicos de indivíduos e empresas privadas. |
| Walton (1967) | A Responsabilidade Social Organizacional reconhece a relação íntima estabelecida entre as organizações e a sociedade, requerendo o reconhecimento desta relação pelos gestores de topo, enquanto que as organizações e grupos relacionados procuram alcançar os seus próprios objetivos. |
| Carroll (1979) | A responsabilidade social organizacional engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias/ <i>philanthropic</i> que a sociedade tem das organizações, num determinado momento. |
| Jones (1980) | A noção de que as organizações têm uma obrigação para com os grupos sociais para além dos <i>shareholders</i> e para além das normas legais e sindicatos. |
| Comissão europeia (2001) | “As empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (...) Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” |

| | |
|--------------------------|---|
| | investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” |
| Comissão Europeia (2011) | A responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade. |
| Turker (2009b) | Comportamentos organizacionais que visam afetar positivamente os <i>Stakeholders</i> (<i>stakeholders</i> sociais e não-sociais, colaboradores, clientes e governo) e que vão além de seu interesse econômico. |

Assim, a literatura sobre Responsabilidade Social Organizacional marca-se pela inconsistência na atribuição de definições únicas a este conceito. Moura-Leite e Padgett (2011), descrevem esta inconsistência como fruto da mudança de foco/perspetiva atribuído a este conceito, nomeadamente: 1950, foco nas responsabilidades dos gestores, perante a sociedade; 1960, marcado pelos eventos sociais, levou a que a Responsabilidade Social fosse analisada com base em obrigações éticas; 1970/1980, foco na aproximação dos interesses organizacionais e sociais, tornando-se mais recetivas aos *stakeholders*; 1990, Responsabilidade Social Organizacional torna-se um tema universalmente aprovado, foco na literatura estratégica; 2000, Responsabilidade Social torna-se uma questão estratégica nas organizações.

Tendo em consideração esta natureza dinâmica da Responsabilidade Social Organizacional, destacam-se duas perspetivas distintas, nomeadamente, a perspetiva que inclui (e.g., Carroll, 1979) e a perspetiva que exclui (e.g., Turker, 2009b) a dimensão económica na Responsabilidade Social. Primeiramente, como referido anteriormente, Carroll (1979) defendia a inclusão da dimensão económica, sintetizando que uma organização socialmente responsável deve “obter lucro, cumprir a lei, ser ética e ser um bom cidadão organizacional” (Carroll, 1991). Porém, esta visão não é partilhada por Turker (2009b), o qual constatou que a definição proposta por Carroll (1979) descrevia esta dimensão como “a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade necessita, bem como, vender e obter lucro sobre os mesmos”, referindo que esta definição pressupõe a função base das organizações na sociedade, uma vez que o desempenho económico, deve ser estimado como a razão base para a criação do negócio e não como um fator de responsabilidade da organização perante a sociedade (Turker, 2009b).

Turker (2009b) define Responsabilidade Social Organizacional como os comportamentos organizacionais que têm como objetivo afetar positivamente os *stakeholders* e ir para além do interesse económico da organização. O autor realça o conceito de Stakeholders na definição de Responsabilidade Social - indivíduos/grupos que podem afetar ou ser afetados pelo cumprimento dos objetivos da organização ou os agentes com interesses diretos ou

indiretos na mesma -, os quais podem ser classificados como, *Stakeholders* sociais (envolvem relações humanas) e *Stakeholders* não-sociais (não envolvem relações humanas), sendo estes últimos divididos em *Stakeholders* primários/diretos (impacto e envolvimento direto nas relações organizacionais) e *Stakeholders* secundários/indiretos (impacto e envolvimento indireto nas relações organizacionais) (Freeman, 1984; Wheeler and Sillanpaa, 1998, citados em Turker, 2009b). Desta forma, o modelo proposto por Turker (2009b), que será utilizado no presente estudo, descreve quatro componentes de Responsabilidade Social que representam os *stakeholders*, mais especificamente, *Stakeholders* sociais e não-sociais, Colaboradores, Clientes e o Governo.

A investigação sobre a Responsabilidade Social, é marcada pela continua procura pelos benefícios que este construto tem, sobre diversas variáveis organizacionais, nomeadamente, commitment organizacional (Turker, 2009a), atratividade organizacional (Story et al., 2016), identificação organizacional (Farooq, et al., 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018), *organizational trust* (Tourigny et al., 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018), comportamentos de cidadania organizacional (Newman et al., 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018), intenção de saída (Arab, 2018; Low, et al., 2017, citados em Ranjan & Yadav, 2018).

Todavia, a investigação acerca deste construto, enfatizou uma tendência para a análise da Responsabilidade Social ao nível organizacional (Wang et al., 2020). Por resultado, estudos empíricos sobre a Responsabilidade Social ao nível dos *stakeholders* internos, mais especificamente os colaboradores, revela-se escassa e limitada, apesar da atenção atribuída pelos investigadores nos últimos anos. Os colaboradores são destacados como um dos elementos essenciais para as organizações, devido ao impacto destes na performance organizacional e sobrevivência da mesma, a longo prazo. Estes *stakeholders* internos, possuem maiores conhecimentos acerca da organização e as práticas de Responsabilidade Social adotadas pelas mesmas, revelando-se importante analisar a sua perceção sobre a Responsabilidade Social das organizações (Zainee & Puteh, 2020; Wang et al., 2020; De Roeck et al., 2014, citado em Wang et al, 2020; Bustamante, 2018).

Neste sentido, a Responsabilidade Social é um tema global e vital para os *stakeholders* das organizações, os quais expressão cada vez mais, as suas expetativas - adoção de práticas de Responsabilidade Social juntamente com responsabilidades legais e económicas - às organizações (Lee, 2008; Idowu, 2015; Zainee & Puteh, 2020). Estas práticas devem ser ponderadas como estratégias de investimento organizacional, e não como um custo operacional

para as mesmas, uma vez que resultados produzidos pela Responsabilidade Social para as organizações, não implicam que estes sejam prejudiciais para a sociedade, ou vice versa (Bakos, 2014; Turker, 2018). Desta forma, o crescente destaque atribuído à temática de Responsabilidade Social nas organizações, bem como o presente *gap* na literatura, sobre esta temática ao nível dos colaboradores, ilustra a pertinência de investigar este construto e o seu efeito nas atitudes organizacionais dos colaboradores.

Employer Attractiveness

O contexto organizacional é marcado pela competitividade global, pelo que a atração e retenção de colaboradores revela-se como um dos grandes desafios para as organizações atuais (Potskhverashvili, 2019; Ranjan & Yadav, 2018). As práticas organizacionais de atração e retenção, são revistas como estratégias chave, pelo seu impacto direto no sucesso ou insucesso, das organizações (Chandler, 2019; Ha & Luan, 2018). Por esta razão, as organizações dirigem a sua atenção, para a identificação e análise das práticas, que os seus colaboradores reconhecem como mais atrativas (Ha et al., 2021; Rozna et al., 2019).

O *Employer Attractiveness*, enquanto construto organizacional, remonta ao início do ano de 1990, após a publicação de Ambler e Barrow (1996) acerca da pertinência do *Employer Branding* (Puri, 2018; Dassler, 2022). Contudo, este construto adquiriu maior destaque no contexto organizacional nas últimas décadas, fruto do crescimento exponencial das organizações à escala mundial, o que aumentou a competitividade no mercado de trabalho, pela redução dos colaboradores (Puri, 2018).

Segundo Berthon e colaboradores (2005) o *Employer Attractiveness* consiste nos benefícios que potenciais colaboradores vêm em candidatar-se e fazer parte de dada organização (Berthon et al., 2005). No mesmo sentido, Hedlund e colaboradores (2009) propõem que uma organização é atrativa caso o indivíduo esteja interessado em candidatar-se à organização, deseje permanecer e esteja *engaged* na mesma. Não obstante de forma geral, as definições de *Employer Attractiveness* partilham globalmente o retrato das vantagens e satisfação identificadas por um indivíduo perante dada organização (Rozna et al 2019).

O *Employer Attractiveness* e o *Employer Branding* são conceitos intimamente relacionados na literatura, sendo por essa razão pertinente analisar os fatores que os distinguem. O *Employer Attractiveness* resulta de fatores relacionados, ou não, com a comunicação, *Employer Brand* percecionado, processo de recrutamento, características da função, entre

outros fatores (Ambler & Barrow, 1996; Gilly & Wolfenbarger, 1998; Ambler, 2000; Ewing et al., 2002, citados em Puri, 2018). Por sua vez, o *Employer Branding* distingue-se como um instrumento de *marketing* que possibilita às organizações partilhar a sua imagem a potenciais candidatos e posicionar-se como um *employer of choice* (Saini et al., 2013, citado em Puri, 2018).

O *Employer Attractiveness* tem vindo a conquistar a atenção de teóricos e gestores, sendo considerado como um conceito vital para as organizações, ao anuncia-se como uma vantagem competitiva para as mesmas (Puri, 2018). Este viabiliza a atração dos colaboradores às organizações, influenciando quer o processo de aquisição de colaboradores (Gatewood et al., 2018, citado em Sharma, 2019), quer a retenção destes colaboradores nas organizações (Helm, 2012) (Sharma, 2019). Contudo, é fundamental identificar os fatores que contribuem para o *Employer Attractiveness*, pois é através da integração destes fatores na sua *Employer Brand*, que as organizações conseguirão competir eficazmente, na atração de novos colaboradores (Berthon et al., 2005).

A investigação acerca do *Employer Attractiveness* expandiu-se à escala mundial, denotando-se o interesse nesta temática em diversas áreas de investigação, em particular, na área do Comportamento Vocacional, Gestão, Psicologia, Comunicação e *Marketing* (Bakanauskienė et al., 2017; Berthon et al., 2005). Por consequência, o *Employer Attractiveness*, revisto como um construto multidimensional que compreende características organizacionais e da função, é operacionalizado de formas distintas pelos investigadores (Puri, 2018).

Ambler e Barrow (1996), como referido à *priori*, marcaram o início do estudo do *Employer Attractiveness*. Estes autores identificaram três dimensões de atratividade, mais concretamente, os Benefícios Funcionais, que compreendiam atividades de desenvolvimento, os Benefícios Económicos, relacionados com recompensas materiais e monetárias e, por último, os Benefícios Psicológicos que incluíam o sentimento de pertença e propósito na organização

Posteriormente, Berthon e colaboradores (2005), tendo por base o estudo de Ambler e Barrow (1996) estenderam as dimensões de atratividade para um modelo de cinco fatores de *Employer Attractiveness*. Neste modelo, os autores preservaram a dimensão Benefícios Económicos nomeando-o Valor Económico, e adicionaram os fatores Valor de Interesse e Valor Social referentes à dimensão Benefícios Psicológicos e os fatores Valor de Desenvolvimento e Valor de Aplicação que incluía a dimensão Benefícios Funcionais (Berthon et al., 2005).

Desta forma, Berthon e colaboradores (2005) desenvolveram uma escala de *Employer Attractiveness* (EmpAt) que avalia o *Employer Attractiveness* percebido pelos indivíduos acerca da organização, segundo cinco atributos principais: Valor de Interesse (a organização tem um ambiente de trabalho estimulante e promove a criatividade dos colaboradores, para desenvolver produtos e serviços inovadores e de alta qualidade); Valor Social (a organização proporciona um ambiente de trabalho divertido, com relações positivas entre colegas e ambiente de equipa); Valor Económico (a organização oferece um salário acima da média, pacote de remuneração atrativo, segurança no emprego e oportunidades de promoção); Valor de Desenvolvimento (a organização promove o reconhecimento da chefia, auto-estima e confiança nos colaboradores e oportunidade de desenvolvimento da carreira); Valor de Aplicação (a organização proporciona oportunidades de aplicar os conhecimentos adquiridos e transmitir esses conhecimentos a outros colaboradores, num ambiente orientado para o cliente e com um papel ativo na sociedade) (Berthon et al., 2005).

Schlager e colaboradores (2011, citado em Mostafa, 2022) estenderam o trabalho de Berthon e colaboradores (2005) e redirigiram a sua atenção para os atuais colaboradores da organização. Neste estudo, os autores preservaram três dimensões propostas por Berthon e colaboradores (2005) - Valor Económico, Valor Social e Valor de Desenvolvimento –, mas introduziram as dimensões de Valor de Diversidade e Valor de Reputação. Por sua vez, Dabirian e colaboradores (2017, citado em Mostafa, 2022) adicionaram duas dimensões - Management Role e Work-Life Balance (WLB) - com a intenção de identificar sete dimensões de *Employer Attractiveness* que os potenciais, atuais ou antigos colaboradores reveem como atrativas. (Mostafa, 2022)

Posteriormente, Puri (2018), considerando as transformações organizacionais que ocorreram na última década e os novos formatos de negócio e indústria, apontou para a necessidade, de rever o conceito do *Employer Attractiveness*, de forma a corresponder às organizações atuais. No presente estudo, será utilizado o instrumento desenvolvido por Puri (2018).

Tendo por base a escala de *Employer Attractiveness* (EmpAt) desenvolvida por Berthon e colaboradores (2005) e a revisão de literatura, acerca das teorias que contemplam este construto, Puri (2018) propôs um novo modelo de *Employer Attractiveness* composto por 11 dimensões de *Employer Attractiveness*, que avaliam a disponibilização de determinados valores, aos seus colaboradores, mais especificamente: Valor do Papel (o papel desempenhado pelo colaborador e o *empowerment* fornecido pela organização); Valor Ético e Cultural

(organização é ética e tem um ambiente de trabalho positivo e em equipa); Valor do Employer Brand (organização tem um Employer Brand elevado e práticas de recrutamento atrativas); Valor Familiar (a familiaridade da organização); Valor de Desenvolvimento (a organização dispõe de práticas de aprendizagem e desenvolvimento); Valor de Inovação (a organização é inovadora, com produtos e serviços de alta qualidade); Valor de Crescimento da Carreira (a organização valoriza os seus colaboradores e é percebida por oportunidades de emprego futuro); Valor Social (que inclui a dimensão da organização e a sua presença internacional); Valor da Facilidade (a organização tem opções flexíveis de trabalho); Valor Económico (a organização dispõe de benefícios e recompensas atrativas); Valor da Localização (a organização possibilita ao colaborador escolher uma localização, para desenvolver o seu trabalho, a organização oferece uma localização próxima do local de residência do colaborador).

A investigação acerca do *Employer Attractiveness* detém diversos estudos que procuram identificar as necessidades, expectativas, motivações e valores de potenciais colaboradores, com o intuito de identificarem os fatores que atraem os colaboradores (Mostafa, 2022). Por esta razão, o conceito de *Employer Attractiveness* tende a ser investigado frequentemente na literatura, num contexto de potenciais candidatos às organizações.

Todavia, não é suficiente as organizações serem atrativas somente no processo de recrutamento dos colaboradores, uma vez que estas, devem promover continuamente o seu *Employer Attractiveness* para que sejam reconhecidas como tal, no mercado mundial (Rozna et al., 2019). O *Employer Attractiveness* influencia não só o processo de recrutamento, como também, a retenção dos colaboradores (Helm, 2012), e por esta razão, este construto deve ser aplicado não só nos candidatos, como também, nos atuais colaboradores da organização (Nguyen & Nguyen, 2022).

Tendo em consideração a escassez de estudos acerca do *Employer Attractiveness*, no contexto dos colaboradores atuais, bem como, as transformações que as organizações sofreram nestes últimos anos, revela-se pertinente investigar o *Employer Attractiveness* neste contexto. Deste modo, o presente estudo irá preencher o gap na literatura acerca desta variável organizacional no contexto dos atuais colaboradores.

Intenção da Saída da Organização

A preferência dos colaboradores por outras organizações concorrentes é, para as organizações, uma grande ameaça (Tanwar & Prasad, 2016). As organizações procuram adotar práticas e estratégias organizacionais que identifiquem, atraem, motivem e retenham os colaboradores com competências e habilidades específicas. Contudo, parte significativa destas organizações, foram forçadas mesmo assim, em algum momento, a gerir a saída voluntária dos seus colaboradores (Alla & Rajâa, 2019; Pavlovic, 2018). Desta forma, o *turnover* tornou-se, ao longo das últimas décadas, um tema de interesse crescente para as organizações, atraindo a atenção de investigadores e gestores (Alla & Rajâa, 2019; Hom et al., 2017).

O *turnover* revela-se como uma ameaça à sustentabilidade das organizações, originando impactos diretos e indiretos substanciais às mesmas (Basariya & Ahmed, 2019; Alla & Rajâa, 2019) (Musawer, 2021; Bártolo-Ribeiro, 2018). Embora este fenómeno possa culminar em resultados positivos para a performance da organização (e.g., remoção dos colaboradores com baixa performance), os impactos negativos tendem a sobreporem-se aos positivos (Mobley, 1982).

Neste sentido, a atração e retenção dos colaboradores não é apenas crítica, como também, um dos grandes desafios que as organizações enfrentam atualmente (Ranjan & Yadav, 2018; Gomes et al., 2010; Mamun & Hasan, 2017) sendo, segundo Basariya e Ahmed (2019), um erro não considerar a influência que uma empresa pode ter sobre esse fenómeno.

A saída de um colaborador da organização pode ocorrer por diversos motivos, mais especificamente, saída voluntária quando o processo é iniciado por parte do próprio colaborador e saída involuntária quando o processo é iniciado por parte da organização (Tabela 2) (Heneman et al., 2019). Ambas as razões podem culminar em custos para as organizações, desde disrupções nas operações, dinâmica das equipas e performance (Iqbal, 2010). A presente estudo irá focar-se na saída voluntária, mais especificamente na Intenção de saída do colaborador.

Tabela 2*Tipologia de saída organizacional*

| Tipo | Subtipo | Definição |
|---------------------------|--------------------|--|
| <i>Saída Voluntária</i> | Saída Evitável | A saída do colaborador poderia ser evitada através da ação da organização (e.g., aumento no salário, alteração das tarefas). |
| | Saída Inevitável | A saída do colaborador é inevitável, ou seja, não poderia ser prevenida pela organização (e.g., reforma) |
| <i>Saída Involuntária</i> | Saída de Evacuação | A saída do colaborador decorre por motivos de indisciplina ou baixo desempenho. |
| | Saída de Redução | A saída do colaborador advém de uma reestruturação da organização, ou redução de custos com vista a melhorar a eficácia organizacional |

Os conceitos de intenção de saída e saída voluntária efetiva estão relacionados, uma vez que o primeiro é um potencial resultado e o segundo conceito o resultado final (Ponomariov et al., 2021). A investigação empírica, tem relevado grande interesse na Intenção de Saída, descrita como um preditivo determinante da saída efetiva em diversos estudos (Alla & Rajâa, 2019; Hongvichit, 2015). Por outras palavras, a intenção de saída, consiste na vontade consciente e deliberada de sair da organização, sendo retratada como a última etapa no processo cognitivo de *turnover* da organização. (Mobley et al, 1978; Tett & Meyer, 1993). Já a saída efetiva, resulta da situação na qual o colaborador sai da sua organização, concretizando a última fase do processo, em que os colaboradores criaram ao longo do tempo, um distanciamento físico e psicológico da organização (Lassar, 2022; Rosse & Hulin, 1985, citados em Bártolo-Ribeiro, 2018).

A investigação empírica acerca desta temática, iniciou-se em 1925, com a publicação de Bills (1925, citado em Hom et al., 2017), contudo, a primeira teoria formal sobre o *turnover* surgiu com a Teoria do Equilíbrio Organizacional de March e Simon (1958, citado em Hom et al., 2017). O modelo proposto por March & Simon (1958, citado em Hom et al., 2017) defende que o *turnover* resulta do equilíbrio entre dois fatores, sendo estes, a perceção de desejo do colaborador em sair da organização e a perceção de facilidade de este sair da mesma.

Posteriormente, tendo por base os conceitos de March e Simon (1958, citado em Hom et al., 2017), Mobley (1977) criou um modelo que expressa a evolução da insatisfação até ao

turnover, definido numa sequência linear, mais especificamente: Avaliação da função atual; experiência de um sentimento de satisfação ou insatisfação; Pensamento sobre saída da organização; Avaliação da utilidade subjetiva esperada da procura de trabalho e custo da saída; Intenção de procurar alternativas de emprego; procurar alternativas; avaliar as alternativas; comparar as alternativas com o trabalho atual; Intenção de saída ou permanência, e por fim, saída ou permanência na organização. Por sua vez, Mobley e colaboradores (1979) identificaram diferentes razões pelo qual os colaboradores saem das organizações (e.g., características laborais desagradáveis subjacentes à insatisfação no trabalho; atributos desejáveis de organizações alternativas) (Hom et al, 2017). No mesmo ano, Price (1977, citado em Hom et al., 2017) também reuniu um conjunto de determinantes do *turnover*.

A teoria proposta por Mobley (1977) proliferou-se na literatura empírica, considerando a intenção de saída como o antecedente mais próximo e significativo do *turnover* efetivo. Esta suposição manteve-se ao longo dos anos (Mowday et al., 1984; Steel & Ovalle, 1984) corroborando por estudos que relevam que a intenção de saída, é o melhor preditor para a saída voluntária.

Mais recentemente, Mitchell e colaboradores (2001, citado em Hom et al., 2017) elaboraram a teoria do *Job Embeddedness* que postura que os colaboradores têm várias conexões na sua organização e comunidades. Por resultado, estes sentem-se integrados no seu ambiente social e profissional, não pretendendo sacrificá-lo por um novo contexto profissional. Este modelo permite elucidar as razões para a permanência dos colaboradores, ou para a saída dos mesmos. Embora geralmente o comportamento de saída opõem-se ao comportamento de permanência, os autores defendem que os motivos para a permanência (e.g., oportunidade de formação) e saída (e.g., salário baixo) podem ser diferentes opostos.

A investigação sobre a intenção de saída tem captado a atenção de diversos investigadores, tal como referido à priori. De entre os estudos sobre a relação entre Intenção de Saída e variáveis organizacionais, destacam-se o cinismo, exaustão emocional, insatisfação (Liu & Lo, 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018), justiça organizacional (Harris, Lavelle, & McMahan, 2018, citado em Ranjan & Yadav, 2018), stress laboral (Labrague et al., 2018, citado em Ranjan & Yadav, 2018) clima de segurança organizacional (Smith, 2017), engagement (Liu & Lo, 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018), commitment afetivo (Wong & Wong, 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018) e conflito trabalho-família (Lu et al., 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018).

Neste sentido, as organizações devem focar-se em identificar os fatores que influenciam a intenção de saída dos colaboradores das organizações (Musawer, 2021). Embora a Intenção de Saída seja revista como uma ameaça às organizações, estas não devem assumir como impossível a sua prevenção, mesmo quando os colaboradores relevam intenções de sair da mesma. As organizações devem abordar diretamente os fatores críticos a desenvolver e implementar para reter estes colaboradores. (Musawer, 2021). Neste sentido, Heneman e colaboradores (2019) alertam que vários colaboradores, que estão atualmente à procura de alternativas de emprego, ficariam na organização atual, caso certas práticas, fossem alteradas ou adotadas.

Desta forma, e tendo em consideração a relevância da intenção de saída para a previsão do *turnover* é fundamental investigar a intenção de saída dos colaboradores atuais. No mesmo sentido, Han (2020) afirma que, embora a investigação sobre este construto seja vasta, a investigação deve ser continuamente atualizada, de forma a compreender a evolução das organizações e sociedade.

Idade dos colaboradores

A idade de um indivíduo pode ser operacionalizada e conceptualizada segundo distintas perspetivas etárias (Schalk et al., 2010), sendo utilizada para efeitos deste estudo, a idade cronológica do indivíduo. A idade cronológica é definida pela passagem do tempo desde o momento do seu nascimento (Wiweko et al., 2013). Segundo Rudolph & Zacher (2022), de forma a investigar o papel da idade do colaborador no contexto laboral, a variável da idade não deve ser restringida a determinados grupos etários ou por faixas etárias dos indivíduos. Por consequência, a idade dos colaboradores será operacionalizada neste estudo como uma variável contínua.

Ao nível organizacional, assiste-se atualmente ao impacto, que o fator idade dos colaboradores, incitado pelas transformações demográficas atuais, tem na reconfiguração da composição dos locais de trabalho. Esta diversidade etária propõe desafios significativos aos Gestores de Recursos Humanos e líderes nas organizações que procuram responder ao atual mercado global e competitivo (Sousa & Ramos, 2017; Mahmoud et al., 2020; Rudolph & Zacher, 2022). Os gestores foram confrontados pela transformação dos locais de trabalho para espaços mais diversificados do que nunca, ilustrado pela coexistência atual de colaboradores

de três a quatro gerações na mesma equipa de trabalho (Kunze et al., 2021; Strawser et al., 2021).

Por consequência, as organizações e os seus líderes procuram ajustar as suas políticas e práticas, às necessidades desta força de trabalho diversificada, interrogando-se acerca das estratégias de intervenções organizacionais, que devem ser adotadas, e quais as implicações desta diversidade para as suas organizações (Pahos & Galanaki, 2018; Sousa & Ramos, 2017; Kunze et al., 2021).

A crescente consciencialização acerca das alterações demográficas e o seu impacto nas organizações impulsionou, nas últimas duas décadas, uma crescente rede de investigação sobre a idade dos colaboradores, bem como, os efeitos que esta variável demográfica poderá ter nas atitudes e nos comportamentos dos seus colaboradores e resultados organizacionais (Rhodes, 1983; Li et al., 2021; Weber et al., 2019; Kunze et al., 2021; Rudolph & Zacher, 2022). Segundo Mothe & Nguyen-Thi (2021), a idade do colaborador, pode explicar alterações nas suas atitudes no local de trabalho, pois afeta as suas necessidades, expectativas e valores.

Desta forma, a investigação empírica acerca deste construto, identifica que a idade tem influência ao nível da organização e do colaborador, mais concretamente, na satisfação do colaborador (Kollmann et al., 2020), *work engagement* do colaborador (Fernandes & Veloso, 2021), fatores motivacionais do local de trabalho (Mahmoud, 2020), *commitment* na carreira (Katz et al., 2019), *employer attractiveness* (Reis & Braga, 2016) e intenção de saída do colaborador (Costanza et al., 2012; Rhodes, 1983).

Todavia, na investigação realizada acerca desta variável, persiste numa inconsistência e incerteza nas conclusões retiradas. Autores como Marina e Venegas (2019) e Heyns e Kerr (2018) sugerem que embora estas diferenças etárias no local de trabalho existam, estas ocorrem em menor escala, comparativamente ao que é percecionado, arriscando que estas diferenças sejam baseadas em estereótipos etários.

Segundo Rudolph e Zacher (2022), é necessário otimizar as habilidades e competências dos colaboradores de diferentes idades, no que concerne o seu trabalho, mas esta otimização, requer o reconhecimento, de que os graus de importância atribuída pelo colaborador a determinados fatores, sofrem alterações ao longo da idade do colaborador. A inconsistência, presente na literatura sobre o papel da idade dos colaboradores, no contexto laboral, e a crescente presença de diversidade etária nas organizações atuais, revela a

pertinência, em aprofundar o impacto da idade dos colaboradores, nas suas atitudes no local de trabalho.

A investigação acerca deste construto é crítica, visto que cederá às organizações atuais, conhecimento sobre como gerir eficazmente as diferentes gerações, presentes no local de trabalho (Park & Park 2017). Tal como supramencionado, o reconhecimento destas diferenças etárias, permite às empresas, identificar os fatores que os diferentes colaboradores, valorizam no seu local de trabalho e, por isso, identificar como satisfazer estes colaboradores (Maier et al, 2015). Desta forma, é fundamental as organizações adaptarem continuamente as suas práticas organizacionais, de forma a corresponderem à composição etariamente diversa, do seu local de trabalho (Mahmoud et al., 2021).

Relação entre as variáveis

Efeito da Responsabilidade Social na Intenção de Saída

As organizações, cada vez mais, reveem a Responsabilidade Social Organizacional como um tema vital, fruto da crescente consciencialização social dos indivíduos, sobre responsabilidades que as organizações detêm e as crescentes expectativas expressas pelos *stakeholders* sobre a adoção destas práticas (Lee, 2008; Idowu, 2015; Zainee & Puteh, 2020; Turker, 2018). Por consequência, as organizações procuram integrar no seu plano estratégico, práticas de Responsabilidade Social Organizacional (Potskhverashvili, 2019).

A investigação sobre a Responsabilidade Social Organizacional, como referido à priori, tende geralmente a direcionar-se para os *stakeholders* externos (e.g., consumidores), verificando-se assim, um número reduzido de estudos, que analisem o efeito da perceção destas práticas, pelo ponto de vistas de *stakeholders* internos, como os colaboradores.

Contudo, a investigação recente, revela um interesse crescente pelo estudo do impacto, que estas práticas têm em *stakeholders* internos, especialmente nos colaboradores (Lis, 2018). Neste sentido, Zainee e Puteh (2020) referem que os colaboradores tornaram-se não só o foco da literatura em Recursos Humanos, mas também em Responsabilidade Social Organizacional, sendo, por essa razão, importante analisar a relação entre que as práticas de Responsabilidade Social organizacional e a Intenção de Saída dos colaboradores, com o intuito de confirmar e aprofundar a relação entre estas variáveis.

Destacam-se alguns autores, Wang e colaboradores (2020), Vasconcelos e colaboradores (2016) e Nejati e colaboradores (2021), que desenvolveram estudos que propunham analisar a relação direta e negativa, entre a Responsabilidade Social e a Intenção de Saída, corroborando as suas hipóteses, ao concluir que a percepção de responsabilidade Social pelos colaboradores, influenciava negativamente a intenção de saída dos mesmos; pelo contrário outros autores, Bourdeau e colaboradores (2013) e De Gilder e colaboradores (2005) concluíram que a Responsabilidade Social não se relaciona negativamente com a intenção de saída organizacional.

Desta forma, considerando a importância atual da Responsabilidade Social para as organizações e a incongruência de estudos dirigidos aos colaboradores, o presente estudo procura confirmar a relação entre as práticas Responsabilidade Social e a Intenção de Saída, analisando a percepção dos colaboradores sobre as mesmas.

Efeito do Employer Attractiveness na Intenção de Saída

O mercado atual depara-se com a crescente acentuação da competitividade entre as organizações, as quais procuram os melhores colaboradores. Esta competitividade crescente, é fruto do papel que os colaboradores têm, sobre a promoção de vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional. Desta forma, as organizações promovem a adoção de práticas e estratégias para atrair, motivar e reter esses colaboradores (Pavlovic, 2018).

Neste sentido, as organizações dirigem a sua atenção para a identificação e análise das práticas que os seus colaboradores reconhecem como mais atrativas (Ha et al., 2021; Rozna et al., 2019).

A literatura empírica acerca do *Employer Attractiveness*, como referido anteriormente, é frequentemente investigada num contexto de potenciais candidatos às organizações (variável organizacional externa) (Mostafa, 2022). Contudo, Rozna e colaboradores (2019) sublinham que, é insuficiente às organizações serem atrativas, unicamente no processo de recrutamento de potenciais colaboradores, a atratividade das organizações deve ser promovida continuamente, nas organizações direcionadas para os colaboradores atuais, de forma a serem reconhecidas como tal no mercado mundial.

Neste sentido, o *Employer Attractiveness* influencia, não só, o processo de recrutamento, como também, a retenção dos colaboradores (Helm, 2012), e por isso, este

construto deve ser aplicado não só nos candidatos, como também, nos atuais colaboradores da organização (Nguyen & Nguyen, 2022).

Tendo em consideração, a tendência empírica de análise deste construto, no processo de candidatura a uma organização, a investigação sobre o efeito do *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída organizacional é escassa. Rozna e colaboradores (2019) realizaram um estudo que explorou o efeito do *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída ou Permanência na organização, concluindo que fatores que mais contribuem para a Intenção de Permanência do colaborador, é o Valor de Aplicabilidade, seguido do Valor Económico, o Valor do Interesse, e, por fim, o Valor Social. Ainda neste estudo, o Valor de Desenvolvimento não apresentou uma relação significativa com a intenção de saída, justificado pelos autores, como um resultado da fraca promoção de *marketing* interno realizado pelas empresas, o que potencia a fraca identificação organizacional dos colaboradores. Não obstante, Hadi e Ahmed (2018) evidenciaram que o Valor de Desenvolvimento é um fator fundamental para a retenção dos colaboradores.

Para além disso, Obeidat (2019) explana que a investigação, confirma o efeito positivo do *Employer Attractiveness* na intenção de comportamentos positivos do colaborador, para com a sua organização, o que permite assumir, sensivelmente, que o *Employer Attractiveness* irá, da mesma forma, relacionar-se contrariamente perante a intenção de comportamentos negativos à organização (e.g., Intenção de saída). Esta hipótese foi sustentada no estudo desenvolvido pelo autor (Obeidat, 2019), o qual verificou uma relação negativa e significativa entre o *Employer Attractiveness* e a Intenção de Saída.

Assim, a análise do efeito entre as dimensões de *Employer Attractiveness* e a Intenção de Saída no presente estudo é pertinente, uma vez que irá, não só, identificar a relação destes fatores de *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída, como também preencher um *gap* ainda pouco explorado na literatura empírica, acerca das práticas do *Employer Attractiveness* interno.

Moderação da Idade do colaborador

A idade dos colaboradores, como referido à priori, poderá explicar as alterações das atitudes no local de trabalho, uma vez que afeta as suas necessidades, expectativas relativamente ao futuro e os seus valores de vida. (Mothe & Nguyen-Thi, 2021). Desta forma, a identificação destas diferenças etárias, proporciona às organizações, corresponder a práticas

e políticas organizacionais adotadas a todos os seus colaboradores, ao longo de todas as faixas etárias presentes na organização (Maier et al., 2015).

A investigação descreve que a idade do colaborador tem impacto na sua intenção de saída, mais concretamente, os colaboradores mais velhos tendem a apresentar menores intenções de saída da sua organização, comparativamente aos colaboradores mais novos (Costanza et al., 2012; Rhodes, 1983). Contudo, a investigação acerca do efeito que a idade dos colaboradores tem sobre as relações entre as práticas organizacionais Responsabilidade Social e *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída, revelam-se escassas.

Garrido-Ruso e Aibar-Guzmán (2022) referem a pertinência em analisar o efeito moderador de fatores contextuais e sociodemográficos (e.g. idade) nas relações entre a Responsabilidade Social e as atividades laborais dos colaboradores. No mesmo sentido, Nyuur e colaboradores (2021) salientam, que os estudos tendem a analisar os colaboradores, através da integração destes num só grupo, não tendo em consideração a diversidade presente na força de trabalho (e.g., diversidade etária), que pode proporcionar perceções distintas, sobre a Responsabilidade Social da organização. Assim, a inconsistência presente nos estudos sobre os efeitos destas práticas na intenção de saída, pode advir de certos fatores contextuais ou sociodemográficos dos próprios que influenciam de forma distinta a perceção dos colaboradores sobre Responsabilidade Social (Garrido-Ruso & Aibar-Guzmán, 2022).

Os estudos desenvolvidos acerca desta temática, como já referido, são escassos e contraditórios. Wang e colaboradores (2020) desenvolveram um estudo, no qual analisaram a moderação da idade, na relação entre a Responsabilidade Social e Intenção de Saída. Estes autores não identificaram um efeito moderador, significativo da idade, na relação entre estas variáveis, rejeitando a sua hipótese. Por sua vez, Garrido-Ruso e Aibar-Guzman (2022) também rejeitam a sua hipótese, ao concluírem que a idade modera negativamente, a relação entre a Responsabilidade Social e Intenção de Saída. Desta forma, considerando a escassez e inconsistência presente na investigação, é pertinente explorar o efeito moderador da idade nestas variáveis organizacionais. O mesmo é salientado por Wang e colaboradores (2020), ao descreverem a importância de investigadores futuros, analisarem o efeito da moderação de variáveis, como a idade dos colaboradores, nesta área da investigação.

Por outro lado, a investigação acerca do efeito moderador da idade, na relação entre as práticas de *Employer Attractiveness* e Intenção de Saída é também escasso. Os estudos tendem geralmente, como revisto à priori, a explorar o efeito do *Employer Attractiveness* num contexto de recrutamento, provocando uma vasta escassez de estudos que explorem quer a relação direta

destas práticas, com a Intenção de Saída, quer o efeito moderação da idade nesta relação (Alniaçık & Alniaçık, 2012; Ha & Luan, 2018; Rozna et al., 2019). Neste sentido, a investigação não esclarece o efeito que a percepção dos colaboradores sobre estas práticas de *Employer Attractiveness* é moderada por características sociodemográficas, com a idade (Thiranagama & Dileesha, 2020). Desta forma, é fundamental preencher este *gap* na literatura atual, através da análise do efeito moderador da idade dos colaboradores, na relação entre a *Employer Attractiveness* e Intenção de Saída do colaborador.

Tendo em consideração ambos os *gaps* na literatura salientados sobre o efeito moderador da idade na relação entre a Responsabilidade Social e a Intenção de Saída, e por sua vez, o *Employer Attractiveness* e a Intenção de Saída, revela-se pertinente analisar o efeito moderador da idade dos colaboradores nestas relações.

Efeito da Responsabilidade Social Organizacional e Employer Attractiveness na Intenção de Saída

As organizações apostam, cada vez mais, na promoção e reconhecimento da sua marca de *employer of choice*, como instrumento-chave para atrair e reter colaboradores (Kumari & Saini, 2018). A tendência de identificar as práticas que influenciam a intenção de saída dos colaboradores das suas organizações, encontra-se na agenda de qualquer organização, uma vez que a saída destes colaboradores é uma ameaça à sustentabilidade das mesmas (Musawer, 2021; Bártolo-Ribeiro, 2018).

A intenção de saída dos colaboradores pode resultar de diferentes fatores (Mitchell et al., 2001) sendo neste estudo, analisadas as relações entre a Responsabilidade Social Organizacional e as dimensões de *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída, como supramencionado. Contudo, a investigação não deve ser restrita à identificação das práticas que predizem a Intenção de Saída, relevando-se pertinente identificar quais as práticas, que mais contribuem para a Intenção de saída organizacional. Segundo Lis (2018), o efeito da Responsabilidade Social é geralmente estudado num contexto simplista e isolado, a determinantes organizacionais, acabando não considerar a natureza complexa que caracterizam as decisões dos colaboradores – no caso da sua investigação, a identificação das práticas de atratividade da organizacional. Embora o estudo de Lis (2018), remeta ao contexto de candidatura, é possível realizar uma ponte, com a intenção de saída, também revista como um processo organizacional complexo, que poderá culminar (ou não) na saída efetiva do

colaborador. Neste processo complexo, o colaborador decidir se quer sair ou permanecer na empresa, analisando, avaliando e comparando o seu trabalho atual com as organizações alternativas (compara diferentes fatores) (Mobley, 1977), e por essa razão é pertinente avaliar a força da relação destas práticas na intenção de saída.

Da mesma forma, Thiranagama e Dileesha (2020) sustentam que a investigação, que explora a importância atribuída pelo colaborador, a cada fator de Employer Attractiveness é escassa e limitada.

Na literatura sobre estas relações destaca-se, Rozna e colaboradores (2019), como referido anteriormente, desenvolveram um estudo, no qual avaliaram somente o efeito das *dimensões* de Employer Attractiveness na Intenção de Saída – neste estudo não foram integradas práticas de Responsabilidade Social Organizacional –, reportando que a dimensão que mais contribui para a Intenção de Permanência do colaborador, é o Valor de Aplicabilidade, seguido do Valor Económico, o Valor do Interesse, e, por fim, o Valor Social. O Valor de Desenvolvimento não estabeleceu uma relação significativa com a Intenção de Permanência.

Por outro lado, Lis (2018) realizou um estudo no qual procurou identificar o peso atribuído pelos colaboradores a diferentes fatores organizacionais – Responsabilidade Social; Remuneração; Desafio Intelectual; Localização – concluindo que o fator Responsabilidade Social Organizacional, foi percebido como o fator mais atrativo, seguido do fatores de remuneração, desafio intelectual, e localização, sublinhando que uma comparação direta entre os 2 betas coeficientes de responsabilidade social e remuneração, verifica-se que a contribuição do fator de Responsabilidade Social é aproximadamente 2 vezes mais alto do que a contribuição do fator da Remuneração. Contudo, Lis (2018) investigou o efeito da RSO e outros fatores - Remuneração; Desafio Intelectual; Localização – na atratividade organizacional, e não, na Intenção de saída como será o alvo do presente estudo.

Tendo em consideração a escassez de estudos empíricos apontada *à priori*, acerca da relação entre estas variáveis, revela-se pertinente, não só analisar o efeito que as práticas de Responsabilidade Social têm na Intenção de Saída e o efeito que as dimensões de *Employer Attractiveness* têm na Intenção de Saída, como também a força do efeito destas práticas na intenção de saída. Para além disso, é imprescindível investigar o efeito moderador que a idade dos colaboradores pode exercer nestas relações. Através deste estudo, será possível compreender as práticas de Responsabilidade Social e EA que devem ser promovidos pelas empresas para reduzir a intenção de saída dos colaboradores.

Em suma, e considerando o atual cenário de saída massiva de colaboradores das suas organizações, é pertinente aprofundar os fatores que se relacionam efetivamente, com este determinante organizacional, assim como referido por Han (2020), a investigação sobre a Intenção de Saída deve ser continuamente revista. Desta forma, o presente estudo irá analisar a relação direta entre a Responsabilidade Social e Intenção de saída e a relação direta, entre as dimensões *Employer Attractiveness* e Intenção de Saída, bem como, o efeito moderador da idade nestas relações. Para além disso, será analisada a força do efeito da RSO e dimensões de *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída.

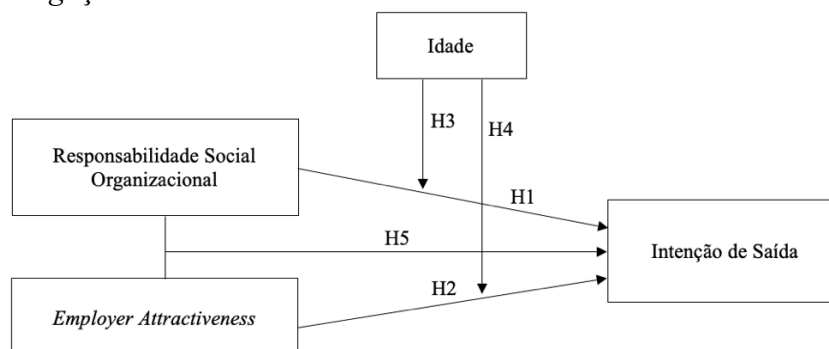
Modelo de investigação e hipóteses

O presente estudo propõe o modelo de investigação ilustrado na Figura 1. Este modelo segue um desenho de moderação simples, visto que o efeito da Idade do colaborador, enquanto variável moderadora, permitirá compreender, se esta característica sociodemográfica afeta a direção e/ou força da relação entre Responsabilidade Social Organizacional e Intenção de Saída, e para além disso, entre *Employer Attractiveness* e Intenção de Saída (Hayes, 2018).

Através deste, espera-se que a Responsabilidade Social Organizacional, estabeleça uma relação negativa e significativa com a Intenção de Saída da organização e que as dimensões de *Employer Attractiveness*, estabeleçam uma relação negativa e significativa com a Intenção de Saída da organização. Espera-se ainda que a Idade do colaborador influencie estas relações, potenciando ou inibindo o efeito das Responsabilidade Social Organizacional e dimensões *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída da organização. Além disso, espera-se que o efeito da Responsabilidade Social e as dimensões *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída, variem na força do seu efeito.

Figura 1

Modelo de investigação



Desta forma, e tendo em consideração a Revisão de Literatura, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A Responsabilidade Social Organizacional estabelece uma relação negativa e significativa com a Intenção de Saída.

Hipótese 2: As dimensões de *Employer Attractiveness* estabelecem uma relação negativa e significativa com a Intenção de Saída.

Hipótese 3: A relação negativa entre a Responsabilidade Social Organizacional e a Intenção de Saída é moderada pela Idade do colaborador.

Hipótese 4: A relação negativa entre as dimensões de *Employer Attractiveness* e a Intenção de Saída é moderada pela Idade do colaborador.

Hipótese 5: A relação da Responsabilidade Social Organizacional e as dimensões de *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída diferem na força da sua relação.

Método

Participantes

A amostra do presente estudo, segue um método de amostragem não probabilístico por conveniência, uma vez que o questionário aplicado foi divulgado em redes sociais, mais especificamente *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram* (Marôco, 2014). A participação neste estudo, considerando o objetivo de analisar a relação das práticas de RSO e EA na intenção de saída dos colaboradores, requereu a definição como critério de participação que os participantes estivessem empregados no momento da participação no estudo.

A amostra é constituída por 324 participantes ($N = 324$), cuja dimensão é apontada como adequada segundo Tinsley & Tinsley (1987, citado em Kyriazos, 2018). Os autores referem que a dimensão da amostra, deve conter no mínimo 5 participantes pelo número de itens que integram os instrumentos aplicados no estudo ($5 \times 64 = 320$).

A idade média desta amostra é de 42.21 anos ($SD = 13.30$), a qual está compreendida entre os 20 e 64 anos. A média de experiência profissional dos participantes é de 20.10 anos ($SD = 13.48$), sendo a experiência profissional mínima de 1 ano e a máxima de 46 anos. Para

além disso, a média de antiguidade na organização é de 14.66 anos ($SD = 12.82$), a qual varia entre valores mínimos e máximos de 1 ano e 45 anos, respetivamente. Por sua vez, a média da antiguidade na função é de 11.07 anos ($SD = 10.88$), variando entre 1 ano e 42 anos (Tabela 3).

No que concerne o sexo dos participantes, é possível verificar que a maioria dos participantes ($n = 212$), mais concretamente, 65% são do sexo feminino, e os restantes ($n = 112$) 35% são do sexo masculino (Tabela 3).

Relativamente às habilitações académicas, 47% dos participantes detêm uma Licenciatura/Bacharelato ($n=151$), seguindo-se 39% dos participantes que completaram o Ensino Secundário ($n=127$), 11% detêm grau superior de Mestrado e 3% terminaram o Ensino Básico. Somente 1 participante concluiu o grau superior de Doutoramento, representando 0.3% da amostra (Tabela 3).

Por último, ao nível do setor de atividade da organização, a grande maioria dos participantes trabalha no Setor de Atividade Terciário, mais concretamente 48% dos participantes trabalham no Setor de Atividade Terciário Social e 42% trabalha no Setor de Atividade Terciário Económico, sendo que o Setor de Atividade Secundário e Setor de Atividade Primário representam apenas 9% e 2% da amostra, respetivamente (Tabela 3).

Tabela 3

Caracterização da Amostra

| Variável | <i>n</i> | % | | |
|-----------------------------------|----------|--------|----------|-----------|
| Sexo | | | | |
| Feminino | 212 | 65 | | |
| Masculino | 112 | 35 | | |
| Habilitações Académicas | | | | |
| Ensino Básico | 11 | 3 | | |
| Ensino Secundário | 127 | 39 | | |
| Licenciatura/Bacharelato | 151 | 47 | | |
| Mestrado | 34 | 11 | | |
| Doutoramento | 1 | 0.3 | | |
| Setor de atividade da organização | | | | |
| Setor Primário | 5 | 2 | | |
| Setor Secundário | 28 | 9 | | |
| Setor Terciário Económico | 135 | 42 | | |
| Setor Terciário Social | 156 | 48 | | |
| Variável | Mínimo | Máximo | <i>M</i> | <i>SD</i> |
| Idade | 20 | 64 | 42.21 | 13.30 |

| | | | | |
|----------------------------|---|----|-------|-------|
| Experiência Profissional | 1 | 46 | 20.10 | 13.48 |
| Antiguidade na organização | 1 | 45 | 14.66 | 12.82 |
| Antiguidade na função | 1 | 42 | 11.07 | 10.88 |

Nota. N = 324

Delineamento

O presente estudo segue um delineamento não experimental do tipo correlacional, e por essa razão, sem controlo e manipulação das variáveis em estudo (Responsabilidade Social Organizacional, *Employer Attractiveness*, Intenção de Saída e Idade) (Marôco, 2014). Para além disso, este estudo é transversal, dado que a recolha de dados foi concretizada num único momento temporal (Coutinho, 2021).

Instrumentos

Escala de responsabilidade social organizacional

Para avaliar a perceção dos colaboradores sobre as práticas de Responsabilidade Social da sua organização aplicou-se a *Corporate Social Responsibility Scale* desenvolvida por Turker (2009b), a qual tem por base a categorização de *stakeholders* proposta por Wheeler e Silanpaa (1997, citado em Turker, 2009b) já descrita na Revisão da Literatura.

A tradução e adaptação deste instrumento para a população portuguesa, procedeu-se através da realização de um método de tradução e retroversão, do qual, num ambiente controlado, resultou um acordo inter-juizes. Posteriormente, também em ambiente controlado, realizou-se um pré-teste de forma a testar o mesmo.

Este instrumento comporta 17 itens agrupados em quatro dimensões que concernem os diferentes tipos de *stakeholders*, nomeadamente, Responsabilidade Social perante *Stakeholders* sociais e não-sociais, o qual integra a Sociedade (item 6), Ambiente (itens 1 e 3), Gerações Futuras (itens 2 e 4) e ONG (itens 5 e 7); Responsabilidade Social perante Colaboradores (itens 8, 9, 10, 11 e 12); Responsabilidade Social perante Clientes (itens 13, 14 e 15); Responsabilidade Social perante Governo (itens 16 e 17). Os itens deste instrumento são avaliados segundo uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente).

No que concerne às qualidades métricas da escala original de Turker (2009b), a AFE (Análise Fatorial Exploratória) resultou na exclusão de um item e apresentou uma solução fatorial de quatro fatores que explicam 72% da variabilidade total dos 17 itens. A avaliação da fiabilidade revelou nas quatro dimensões com coeficiente de consistência interna, nomeadamente: Sociais e não sociais ($\alpha = .89$); Colaboradores ($\alpha = .88$); Clientes ($\alpha = .86$); Governo ($\alpha = .93$). Desta forma, a versão final da escala original desenvolvida por Turker (2009b) é composta por 17 itens, sendo esta versão utilizada no presente estudo.

Escala de employer attractiveness

Para avaliar o *Employer Attractiveness* foi utilizada a *Employer Attractiveness Scale* desenvolvida por Puri (2018), a qual, à semelhança da escala *Corporate Social Responsibility Scale* (Turker, 2009b), foi também traduzida e adaptada para a população portuguesa, correndo ao processo de tradução retroversão realizado num ambiente controlado por um conjunto de juízes, do qual resultou num acordo inter-juizes. Por sua vez, realizou-se um pré-teste, também em ambiente controlado, de forma a testar este instrumento.

Esta escala resulta da revisão de literatura, existente acerca da escala de *Employer Attractiveness* (EmpAT) (Berthon et al., 2005), bem como da revisão qualitativa conduzida pela realização de *focus group* com Gestores de empresas e Gestores de Recursos Humanos de diversas indústrias. Através na mesma, Puri (2018) propôs identificar os fatores que, considerando a evolução e alterações do contexto organizacional atual, mais retratam o processo mental dos potenciais candidatos, na ponderação de uma organização como atrativa para trabalhar.

Este instrumento é composto por 39 itens agrupados em 11 dimensões, os quais se distribuem em, Valor do Papel (itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6); Valor Ético e Cultural (itens, 7, 8, 9, 10, 11 e 12); Valor do Employer Brand (itens 13, 14, 15, 16 e 17); Valor Familiar (itens 18, 19, 20 e 21); Valor de Desenvolvimento (itens 22, 23 e 24); Valor Inovativo (itens 25, 26 e 27); Valor de Crescimento da Carreira (itens 28, 29 e 30); Valor Social (itens 31 e 32); Valor da Facilidade (itens 33 e 34); Valor Económico (itens 35, 36 e 37); e Valor da Localização (itens 38 e 39). Os mesmos são avaliados através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente).

Como supramencionado, a escala de *Employer Attractiveness*, foi originalmente formulada, para avaliar a atratividade de potenciais colaboradores sobre dada organização.

Todavia, o presente estudo tem como objetivo avaliar a atratividade da organização, na perspectiva do colaborador, que nela trabalha, exigindo a reformulação frásica dos itens neste sentido, e assim, adaptar a mesma escala, para a população de colaboradores atuais nas organizações. Este processo consistiu na adaptação dos itens, originalmente formulados para os participantes, indicarem o nível de importância das afirmações, na ponderação de se candidatarem a dada organização, para que indicassem o nível de concordância que as afirmações descritas estavam presentes na sua organização atual.

A análise das qualidades métricas da escala original de Puri (2018), revelou uma solução fatorial de onze fatores que explicam 70% da variabilidade total dos 39 itens, indicando um resultado apropriado de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0.897$) A avaliação da fiabilidade revelou nas onze dimensões um coeficiente de consistência interna, nomeadamente: Valor do Papel ($\alpha = .911$), Valor Ético e Cultural ($\alpha = 0,876$), Valor do Employer Brand ($\alpha = .817$), Valor Familiar ($\alpha = 0,817$), Valor de Desenvolvimento ($\alpha = .834$), Valor Inovativo ($\alpha = .869$), Valor de Crescimento da Carreira ($\alpha = .824$), Valor Social ($\alpha = .744$), Valor da Facilidade ($\alpha = .793$), Valor Económico ($\alpha = .664$) e Valor da Localização ($\alpha = .72$).

Escala de intenções de saída organizacional

A Intenção de Saída dos colaboradores foi mensurada através da Escala de Intenções de Saída Organizacional, desenvolvida por Bártolo-Ribeiro (2018) o qual teve por base a adaptação de alguns itens utilizados na escala de Bozeman e Perrewé (2001, citado em Bártolo-Ribeiro, 2018) e também, inclusão de novos itens.

No que concerne á formulação do instrumento, este resulta da análise da intenção de saída, enquanto um processo multifacetado, que completa a dinâmica do processo e a dimensão temporal (Mobley et al., 1978), sendo para esse efeito, considerados três requisitos, nomeadamente, a natureza da intenção (saída vs permanecer na organização); concretização da intenção (assente em comportamentos vs assente em pensamentos/julgamentos); e dimensão temporal (intenção imediata vs diferida no tempo). Deste modo, a escala apresenta uma estrutura uni-fatorial, considerando quer as cognições, referentes ao pensamento do colaborador em sair da organização, quer os comportamentos manifestos no mesmo sentido (e.g., pesquisa de outros locais de trabalho) numa perspectiva a curto ou médio prazo.

A escala é composta por oito itens, na qual os itens 1, 4, 7 e 8 estão invertidos, avaliados através de uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Não se aplica rigorosamente nada

a mim; 5=Aplica-se totalmente a mim). Os itens estão formulados na positiva, o qual faz face às limitações realçadas no estudo de Bozeman e Perrewé (2001, citado em Bártole-Ribeiro, 2018), uma vez que a formulação positiva e negativa dos itens, comprometera a estrutura fatorial do instrumento.

Ao nível da análise das qualidades métricas da escala original de Bártole-Ribeiro (2018), a Análise Fatorial Exploratória (AFE) evidenciou uma solução fatorial de dois fatores, com tendência para a solução uni-fatorial, dado que o segundo fator, contribuía apenas com 7,5% de incremento na percentagem de variabilidade explicada. A realização dos procedimentos *Parallel Analysis* e *Minimum Average Partial* revelou uma solução uni-fatorial, a qual foi utilizada na versão final da escala.

Adicionalmente, a realização de uma análise de segunda ordem, através da AFE, com a exclusão dos itens com contributo mais fraco, para a interpretação do primeiro fator extraído, revelou uma solução unifatorial que explica 67% da variabilidade total dos 6 itens, e um coeficiente de consistência interna de .90.

Procedimento

Com o intuito de recolher os dados da amostra, foi elaborado um questionário (ver Anexo A) através da plataforma online *Google Forms*, constituído por cinco secções.

A primeira secção, incluía uma breve descrição do objetivo e duração do questionário, bem como, o consentimento informado para participação, ressaltando a confidencialidade dos dados dos participantes. Adicionalmente, incluída também a questão “Aceita participar no estudo?”, de forma, a que o participante escolhe-se proceder, ou abandonar, o questionário. As secções posteriores (secção 2, 3 e 4), correspondiam, nesta ordem, aos questionários de Responsabilidade Social Organizacional, *Employer Attractiveness* e Intenção de Saída Organizacional. Por último, a secção 5, incluía questões relativas aos dados sociodemográficos dos participantes, mais especificamente, idade, sexo, habilitações académicas, setor de atividade da organização, tempo de experiência profissional, antiguidade na organização, e por último, antiguidade na função.

Após a conclusão do questionário, o link de acesso ao mesmo foi divulgado, como já referido à priori, via redes sociais *Linkedin*, *Facebook* e *Instagram*, juntamente com um texto e imagem que detalhava o objetivo do estudo, as condições de participação (os participantes têm de estar empregados) e duração do preenchimento do questionário.

A recolha de dados decorreu entre o período de 23 de Dezembro de 2021 a 11 de Fevereiro de 2022. Posteriormente, os dados foram recodificados e transferidos para o programa IBM *Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS)* (v. 27), no qual se iniciou a codificação das variáveis e as análises estatísticas dos dados.

Resultados

Análise métrica dos instrumentos

Nesta secção, realizou-se a descrição da análise das qualidades métricas das escalas utilizadas neste estudo, nomeadamente, a Responsabilidade Social organizacional, *Employer Attractiveness* e Intenção de Saída Organizacional. Para tal, procedeu-se à análise da validade, fiabilidade e sensibilidade, através do software IBM *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 27.

Escala de Responsabilidade Social Organizacional

Validade

Considerando que a Escala de Responsabilidade Social organizacional não fora previamente aplicada à população portuguesa, procedeu-se à validade deste instrumento através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), de forma a atestar a sua estrutura interna. Para tal, procedeu-se à realização do Teste de *Kraiser-Meyer-Olkin (KMO)*, cujo valor obtido de .92 (ver Tabela B1.1, Anexo B) é qualificado como Excelente ($KMO > .7$), confirmando a adaptabilidade da amostra para a realização das seguintes análises (Marôco, 2014).

Posteriormente, e para identificar o número de fatores a extrair, foi utilizado o Critério de *Kaiser*, mais especificamente, através do valor de *eigenvalue* (> 1) no qual foram extraídos três fatores com valores de *eigenvalue* de 1.53. (Hair, et. al., 2019) (ver Tabela B1.2, Anexo B).

Através da realização Matriz de Componente Rodada, os itens foram agrupados nos fatores, particularmente, fator 1 – *Stakeholders* sociais e não-sociais (itens 4, 3, 2, 1, 5, 6, 7); fator 2 – Colaboradores (itens 9, 11, 10, 8, 12, 13); fator 3 – Clientes e Governo (itens 16, 17, 15, 14) (ver Tabela B1.3, Anexo B).

Apesar de verificar-se na Matriz de Componente Rodada que todos os itens que compõem os 3 fatores são significativos ($\lambda > |.5|$), o item 13, pertencente ao fator 2 (Colaboradores), foi excluído (Marôco, 2014). A exclusão deste item, decorre da identificação de *cross-loading* (cruzamento de pesos fatoriais possibilitando a representação do peso fatorial do item em mais do que um fator), mais concretamente na componente 2 ($\lambda = .62$) e componente 3 ($\lambda = .52$), sendo classificado como um *cross-loading* problemático (valores de cruzamento entre 1.0 e 1.5) (Hair et al., 2019).

Considerando a eliminação do item, procedeu-se à realização de uma Análise de Segunda Ordem, o que exige avaliar novamente a Análise Fatorial Exploratória (AFE) da amostra. Desta forma, procedeu-se à realização do teste de KMO, cujo valor obtido (KMO=.91) ver Tabela B1.4, Anexo B) corrobora com os valores de referências (KMO > .7), mantendo a classificação prévia de Excelente (Marôco, 2014). Através da análise do critério de Kaiser, o valor de *eigenvalue* (> 1), extraiu 3 componentes principais com valores de *eigenvalue* de 1.53 (Hair, et. al., 2019) (Tabela 4).

Tabela 4

Variância Total Explicada da Escala de RSO

| Componente | Autovalores iniciais | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 7.93 | 49.54 | 49.54 |
| 2 | 1.90 | 11.86 | 61.40 |
| 3 | 1.53 | 9.55 | 70.95 |

Através da realização da Matriz de Componente Rodada, os itens foram agrupados pelos três fatores extraídos, tendo em consideração o valor do peso fatorial, nomeadamente, fator 1 – *Stakeholders* sociais e não-sociais (itens 4, 3, 2, 1, 5, 6, 7); fator 2 – Colaboradores (itens 9, 11, 10, 8, 12); fator 3 – Clientes e Governo (itens 16, 17, 15, 14). Para além disso, através da Matriz Rodada, verifica-se que todos os itens que compõem os três fatores são significativos ($\lambda > |.5|$) (Marôco, 2014) (Tabela 5).

Tabela 5*Matriz de Componente rodada da Escala de RSO*

| | Componente | | |
|-------|------------|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 |
| RS_4 | .83 | | |
| RS_3 | .80 | | |
| RS_2 | .79 | | |
| RS_1 | .78 | | |
| RS_5 | .76 | | |
| RS_6 | .75 | | |
| RS_7 | .60 | | |
| RS_9 | | .86 | |
| RS_11 | | .84 | |
| RS_10 | | .82 | |
| RS_8 | | .76 | |
| RS_12 | | .72 | |
| RS_16 | | | .85 |
| RS_17 | | | .81 |
| RS_15 | | | .67 |
| RS_14 | | | .64 |

É de salientar que os fatores extraídos (3 fatores) não coincidem com os fatores da escala original (4 fatores). Por esta razão, procedeu-se à análise de conteúdo dos itens que compõem cada fator desta escala, o qual identificou que o fator *Stakeholders* sociais e não-sociais e fator Colaboradores conservaram a estrutura da escala original, mas o fator Clientes e o fator Governo unificaram-se. Considerando a união destes dois fatores – fator Clientes e o fator Governo – renomeou-se o fator único como fator Clientes e Governo.

Fiabilidade

No seguimento da análise da validade do instrumento, procedeu-se à análise da fiabilidade dos três fatores que compõem a escala de RSO, através do critério de *Alpha* de Cronbach. O valor de *Alpha* de Cronbach destes fatores (Tabela 6), nomeadamente, na Fator *Stakeholders* sociais e não sociais ($\alpha = .91$), Fator Colaboradores ($\alpha = .93$) e Fator Clientes e Governo ($\alpha = .82$), coincidem com os valores de referência ($\alpha > .7$) (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006), revelando que as dimensões do instrumento têm consistência interna apropriada. Além disso, realizou-se a Critério de Alfa Cronbach se o Item

for Excluído, de forma a identificar possíveis itens problemáticos, contudo, a exclusão de nenhum item aumentava significativamente a consistência interna deste instrumento.

Tabela 6

Fiabilidade das dimensões da Escala de RSO

| Dimensões RSO | Alpha de cronbach | Nº itens | Classificação |
|---|-------------------|----------|---------------|
| <i>Stakeholders</i> sociais e não sociais | .91 | 7 | Apropriado |
| Colaboradores | .93 | 5 | Apropriado |
| Clientes e Governo | .82 | 4 | Apropriado |

Sensibilidade

Por último, procedeu-se a análise da sensibilidade da escala, através da avaliação do critério de distribuição normal, mais concretamente o teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) ($n > 50$), revela que nenhuma dimensão segue distribuição normal ($p < 0.001$) (Tabela 7), pois encontram-se abaixo do valor de referência ($p \leq 0.05$) (Marôco, 2014). Contudo, a análise dos índices de assimetria e curtose das três dimensões (Tabela 7), apresentam valores robustos de assimetria ($< |3|$) e curtose ($< |8|$) (Kline, 2011).

Desta forma, conclui-se que todas as dimensões da Escala de Responsabilidade Social Organizacional não apresentam desvios grosseiros à normalidade (Kline, 2011).

Tabela 7

Sensibilidade das dimensões da escala de RSO

| Dimensões | KS | <i>p-value</i> | Assimetria | Curtose |
|---|------|----------------|------------|---------|
| <i>Stakeholders</i> sociais e não sociais | .077 | <.001 | -0.69 | 0.02 |
| Colaboradores | .083 | <.001 | -0.33 | -0.83 |
| Clientes e Governo | .141 | <.001 | -1.10 | 1.05 |

Escala de Employer Attractiveness (EA)

Validade

A Escala de *Employer Attractiveness* não fora aplicada previamente para a população portuguesa, pelo que a validade da mesma foi analisada através de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Para tal, procedeu-se à realização do Teste de *Kraiser-Meyer-Olkin* (KMO), cujo valor obtido de .94 (ver Tabela B2.1, Anexo B) corroborou com os valores de referencia (KMO > .7), sendo classificado como Excelente (Marôco, 2014).

Posteriormente, de forma a identificar o número de fatores a extrair, recorreu-se ao Critério de *Kaiser*, através do valor de *eigenvalue* (> 1), sendo extraídos 7 fatores com valores de *eigenvalue* de 1.03 (Hair, et. al., 2019) (ver Tabela B2.2, Anexo B).

A realização da Matriz de Componente Rodada, revelou o agrupamento dos itens nos fatores, segundo o seu peso fatorial, particularmente, fator 1 – Valor da valorização e crescimento profissional (itens 1, 4, 3, 29, 12, 28, 2, 22, 7, 6, 5, 30, 23, 15, 17 e 8); fator 2 – Valor da inovação e reconhecimento (itens 18, 13, 20, 16, 25, 32, 27 e 26); fator 3 – Valor de benefícios (itens 35, 37, 36 e 24); fator 4 – Valor da interação com colegas (itens 9, 10 e 11); fator 5 – Valor da conquistas (itens 31, 21 e 14); fator 6 – Valor da facilidade (itens 34, 33 e 38); fator 7 – (nenhum item distribuído) (ver Tabela B2.3, Anexo B). Contudo, através desta análise identificou-se que os itens 19 ($\lambda=0.476$) e 39 ($\lambda=0.484$), não são significativos ($\lambda > |.5|$), e por essa razão, devem ser excluídos (Marôco, 2014). Para além disso, os itens 15, 17 e 8 pertencentes ao fator 1, item 26 pertencente ao fator 2 e item 38 pertencente ao fator 6 também foram excluídos, fruto da identificação de *cross-loading* problemático nestes itens ($1.0 > \lambda > 1.5$) (Hair et al., 2019).

Não obstante, é pertinente de notar que apesar do valor de *eigenvalue* (> 1) e Matriz de Componente Rodada extraírem 7 componentes principais neste instrumento, nenhum item é distribuído no fator 7.

Tendo em consideração as razões supramencionadas, procedeu-se à realização da Análise de Segunda Ordem, requerendo a reavaliação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) da amostra. Desta forma, procedeu-se à realização do teste de KMO (KMO=0.95) (ver Tabela B2.4, Anexo B), o qual preservou a classificação de Excelente (Marôco, 2014).

Na re-análise do critério de Kaiser, o valor de *eigenvalue* (> 1), extraiu seis componentes principais com valores de *eigenvalue* de 1.07 (Hair et al., 2019) (Tabela 8). Consequentemente, através do Matriz de Componente Rodada, os itens foram agrupados em

cada fator de acordo com o seu peso fatorial, nomeadamente, fator 1 – Valor da Valorização e Crescimento Profissional (itens 1, 4, 3, 29, 12, 28, 2, 22, 7, 6, 5, 30 e 23); fator 2 – Valor da Inovação e Reconhecimento (itens 18, 13, 20, 16, 25, 32 e 27); fator 3 – Valor de Benefícios (itens 35, 37, 36 e 24); fator 4 – Valor da Interação com Colegas (itens 9, 10 e 11); fator 5 – Valor da Conquistas (itens 31, 21 e 14); fator 6 – Valor da Facilidade (itens 34 e 33). No seguimento desta re-análise, verifica-se ainda que o item 23 pertencente ao fator 1 e o item 27 pertencente ao fator 2 são itens problemáticos (Tabela 9), contudo estes itens não foram excluídos de forma a não forçar este instrumento.

Tabela 8

Variância Total Explicada da Escala de EA

| Componente | Autovalores iniciais | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 14.39 | 44.96 | 44.96 |
| 2 | 2.40 | 7.50 | 52.46 |
| 3 | 1.89 | 5.90 | 58.37 |
| 4 | 1.65 | 5.17 | 63.54 |
| 5 | 1.24 | 3.86 | 67.30 |
| 6 | 1.07 | 3.34 | 70.73 |

Tabela 9

Matriz de Compotente Rodada da Escala de EA

| | Componente | | | | | |
|-------|------------|-----|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| EA_1 | .84 | | | | | |
| EA_4 | .83 | | | | | |
| EA_3 | .82 | | | | | |
| EA_29 | .82 | | | | | |
| EA_12 | .79 | | | | | |
| EA_28 | .76 | | | | | |
| EA_2 | .70 | | | | | |
| EA_22 | .70 | | | | | |
| EA_7 | .69 | | | | | |
| EA_5 | .68 | | | | | |
| EA_6 | .67 | | | | | |
| EA_30 | .67 | | | | | |
| EA_23 | .53 | | | | | |
| EA_18 | | .68 | | | | |
| EA_13 | | .67 | | | | |
| EA_20 | | .65 | | | | |

| | | | | |
|-------|-----|-----|-----|-----|
| EA_16 | .62 | | | |
| EA_25 | .61 | | | |
| EA_32 | .60 | | | |
| EA_27 | .56 | | | |
| EA_35 | | .82 | | |
| EA_37 | | .78 | | |
| EA_36 | | .74 | | |
| EA_24 | | .60 | | |
| EA_9 | | | .88 | |
| EA_10 | | | .86 | |
| EA_11 | | | .82 | |
| EA_31 | | | | .77 |
| EA_14 | | | | .72 |
| EA_21 | | | | .67 |
| EA_34 | | | | .75 |
| EA_33 | | | | .66 |

Denota-se que os fatores extraídos não coincidem com os fatores do modelo original, sendo por essa razão efetuada uma análise de conteúdos dos itens atribuídos a cada fator. Através desta análise de conteúdo, conferiu-se que apesar de certos itens pertencentes ao mesmo fator (no modelo original) foram distribuídos por fatores diferentes (modelo extraído) foi possível construir uma estrutura coerente. Desta forma, os seis fatores extraídos foram renomeados através da análise de conteúdo e objetivo dos autores para a escala, mais especificamente, fator 1 - Valor da Valorização e Crescimento Profissional; fator 2 - Valor da Inovação e Reconhecimento, fator 3 - Valor de Benefícios; fator 4 - Valor da Interação com Colegas; fator 4 - Valor Conquistas; fator 5 - Valor da Facilidade.

Fiabilidade

Para analisar a fiabilidade dos seis fatores que compõem a Escala de *Employer Attractiveness*, recorreu-se ao critério de *Alpha* de Cronbach, o qual evidenciou que os valores obtidos (Tabela 10) coincidem com os valores de referência ($\alpha > .7$) (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006) – Valor da Valorização e Crescimento Profissional ($\alpha = .96$); Valor da Inovação e Reconhecimento ($\alpha = .85$); Valor de Benefícios ($\alpha = .87$); Valor da Interação com Colegas ($\alpha = 0.90$); Valor das Conquistas ($\alpha = .72$); Valor da Facilidade ($\alpha = .68$) – indicando que, embora o fator Valor da Facilidade revele uma consistência aceitável ($\alpha > .6$), os restantes fatores deste instrumento têm consistência interna apropriada ($\alpha > .7$) (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006) (Tabela 10). Posteriormente, a análise do Critério de Alfa

Cronbach se o Item for Excluído, revelou que a exclusão de nenhum item aumentava significativamente a consistência interna do instrumento.

Tabela 10

Fiabilidade das dimensões da Escala de EA

| Dimensões | Alpha de cronbach | Nº itens | Classificação |
|---|-------------------|----------|---------------|
| Valor da valorização e crescimento profissional | .96 | 13 | Apropriado |
| Valor da inovação e reconhecimento | .85 | 7 | Apropriado |
| Valor de benefícios | .87 | 4 | Apropriado |
| Valor da interação com colegas | .90 | 3 | Apropriado |
| Valor das conquistas | .72 | 3 | Apropriado |
| Valor da facilidade | .68 | 2 | Aceitável |

Sensibilidade

De forma a analisar a sensibilidade desta escala, procedeu-se à avaliação do critério de distribuição normal, mais concretamente o teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) ($n > 50$), cujo revelou que apenas a dimensão Valor da Inovação e Reconhecimento segue distribuição normal ($p > .05$). Contudo, a análise dos índices de assimetria e curtose das restantes dimensões, apresentam valores robustos de assimetria ($< |3|$) e curtose ($< |8|$). Assim, verifica-se que todas as dimensões da escala de *Employer Attractiveness* não apresentam desvios grosseiros à normalidade (Kline, 2011) (Tabela 11).

Tabela 11*Sensibilidade das dimensões da escala de EA*

| Dimensões | KS | p-value | Assimetria | Curtose |
|---|------|---------|------------|---------|
| Valor da valorização e crescimento profissional | .079 | <.001 | -0.51 | -0.55 |
| Valor da inovação e reconhecimento | .041 | .200 | -0.29 | -0.39 |
| Valor de benefícios | .102 | <.001 | 0.56 | -0.58 |
| Valor da interação com colegas | .199 | <.001 | -1.37 | 1.54 |
| Valor da das conquistas | .117 | <.001 | -0.75 | 0.11 |
| Valor da facilidade | .110 | <.001 | -0.45 | -0.89 |

Escala Intenção de saída Organizacional***Validade***

A escala de Intenção de Saída das Organizações, como mencionado à priori, é um instrumento recente, pelo que não foi amplamente testado na literatura para a população portuguesa. Adicionalmente, o modelo original não revelou consistência, sendo pertinente analisar a sua validade através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), para atestar a sua estrutura interna. Desta forma, procedeu-se à realização do Teste de *Kraiser-Meyer-Olkin* (KMO), cujo valor obtido (KMO= .88) (ver Tabela B3.1, Anexo B), corresponde aos valores de referência (KMO > .7) e é também qualificado como Excelente. Assim, é confirmada a adaptabilidade da amostra para a realização das seguintes análises (Marôco, 2014).

Posteriormente, para identificar o número de fatores a extrair, foi utilizado o Critério de *Kaiser*, através do valor de *eigenvalue* (> 1) no qual foram extraídos dois fatores com valores de *eigenvalue* de 1.16 (Hair et al., 2019) (Tabela 12).

Tabela 12*Variância Total Explicada da Escala de Intenção de Saída Organizacional*

| Componente | Autovalores iniciais | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 4,74 | 59,21 | 59,21 |
| 2 | 1,16 | 14,54 | 73,75 |

Através da Matriz de Componente Rodada, os itens forma agrupados fatores, tendo em consideração o valor do peso fatorial, em particular, fator 1 –Intenção de Saída (itens 2, 3, 5 e 6); fator 2 – Intenção de Permanência (itens 1, 4, 7 e 8). Através da análise desta matriz rodada, verifica-se que todos os itens são significativos ($\lambda > .5$) (Marôco, 2014) (Tabela 13).

Tabela 13

Matriz de Componente Rodada da Escala de Intenção de Saída Organizacional

| | Componente | |
|------|------------|-----|
| | 1 | 2 |
| IT_5 | .89 | |
| IT_3 | .81 | |
| IT_2 | .81 | |
| IT_6 | .77 | |
| IT_4 | | .87 |
| IT_7 | | .81 |
| IT_8 | | .71 |
| IT_1 | | .60 |

É de salientar que os fatores extraídos não correspondem com os fatores do modelo original. Não obstante, a estrutura inicial do modelo original aquando do uso do *Software SPSS* (*software* também utilizado no presente estudo), corresponde à estrutura do modelo extraída nesta análise métrica da Validade. Desta forma, para nomeação dos fatores extraídos seguiu-se a nomeação utilizada inicialpelo autor do instrumento, isto é, Intenção de Saída e Intenção de Permanência.

Fiabilidade

De forma a analisar a fiabilidade dos dois fatores que compõem este instrumento, utilizou-se o critério de *Alpha* de Cronbach, o qual revelou que o fator Intenção de Saída ($\alpha = .88$) e o fator Intenção de Permanência ($\alpha = .86$) têm consistência interna apropriada (Tabela 14), segundo os valores de referência ($\alpha > .7$). (Nunnally, 1978, citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006). Consequentemente, realizou-se o Critério de Alfa Cronbach se o Item for

Excluído, de forma a identificar possíveis itens problemáticos, contudo, a exclusão de nenhum item aumentava significativamente a consistência interna deste instrumento.

Tabela 14

Alpha de Cronbach das dimensões da escala Intenção Saída Organizacional

| Dimensões | Alpha de cronbach | Nº itens | Classificação |
|-------------------------|-------------------|----------|---------------|
| Intenção de Saída | .88 | 4 | Apropriado |
| Intenção de Permanência | .86 | 4 | Apropriado |

Sensibilidade

Por último, a análise da sensibilidade desta escala, procedeu-se à aplicação do critério de distribuição normal, através do teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) ($n > 50$), o qual revelou que nenhuma dimensão segue distribuição normal ($p \leq .05$) (Tabela 15). Porém, através da análise dos índices de assimetria e curtose, é possível concluir que as dimensões apresentam valores robustos de assimetria ($< |3|$) e curtose ($< |8|$) (Tabela 15), revelando que as dimensões da escala de Intenção de Saída Organizacional não apresentam desvios grosseiros à normalidade (Kline, 2011).

Tabela 15

Sensibilidade das dimensões da escala Intenção de Saída Organizacional

| Dimensões | KS | <i>p</i> -value | Assimetria | Curtose |
|-------------------------|------|-----------------|------------|---------|
| Intenção de Saída | .168 | <.001 | 1.08 | 0.16 |
| Intenção de Permanência | .111 | <.001 | -0.47 | -0.75 |

Análise Descritiva das Variáveis em estudo

Posteriormente à análise das qualidades métricas dos instrumentos, procedeu-se à análise descritiva das variáveis em estudo. Para este efeito, considerou-se as amplitudes das escalas das respetivas variáveis, isto é, para as variáveis Responsabilidade Social Organizacional e *Employer Attractiveness* varia numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 7

(Concordo totalmente), e para a variável Intenção de Saída Organizacional a amplitude varia entre 1 (Não se aplica rigorosamente nada a mim) e 5 (Aplica-se totalmente a mim).

No que concerne à Responsabilidade Social da organização, o valor médio da amostra é de 5 e 6, estando numa posição entre moderada-alta e alta, em consideração à amplitude da escala. A média de respostas à dimensão *Stakeholders* Sociais e não-sociais e à dimensão Colaboradores situam-se entre o 4 e 5, localizando-se entre moderada e moderada-alta. Por sua vez, na dimensão Clientes e Governo, a média da amostra situa-se entre 5 e 6, isto é, moderada-alta e alta. Estes resultados apontam para que a média dos participantes tem uma perceção de amplitude entre moderada-alta e alta acerca das práticas de responsabilidade social da sua organização (Tabela 16).

Nas dimensões do *Employer Attractiveness*, os valores médios da amostra para a dimensão de Valor da Valorização e Crescimento Profissional, dimensão de Valor da Inovação e Reconhecimento e dimensão de Valor da Facilidade posicionam-se entre 4 e 5, sendo isto relativamente moderado e moderado-alto. A dimensão de Valor da Interação com Colegas e a dimensão de Valor das Conquistas têm um valor médio de resposta entre 5 e 6, cujo valor situa-se em moderado-alto e alto. Por sua vez, a dimensão de Valor de Benefícios é moderado-baixo e moderado, posicionando-se entre 3 e 4 ao considerar-se a amplitude da escala (Tabela 16).

Por fim, a Intenção de Saída da organização, numa escala de 1 (Não se aplica rigorosamente nada a mim) a 5 (Aplica-se totalmente a mim), o valor médio da amostra na dimensão de Intenção de Saída varia entre 2 e 3, situando-se entre moderado-baixo e moderado. A dimensão Intenção de Permanência varia entre 3 e 4, situando-se entre moderado e moderado-alto (Tabela 16).

Tabela 16

Análise Descritiva das Variáveis em estudo

| Variável | N | Mínimo | Máximo | Média | SD |
|---|-----|--------|--------|-------|------|
| Responsabilidade Social | 324 | 2.02 | 7.00 | 5.04 | 1.13 |
| <i>Stakeholders</i> Sociais e não-sociais | 324 | 1.00 | 7.00 | 4.94 | 1.33 |
| Colaboradores | 324 | 1.00 | 7.00 | 4.54 | 1.57 |

| | | | | | |
|---|-----|------|------|------|------|
| Clientes e Governo | 324 | 2.11 | 7.00 | 5.90 | 1.03 |
| Valor da valorização e crescimento profissional | 324 | 1.61 | 7.00 | 4.84 | 1.40 |
| Valor da inovação e reconhecimento | 324 | 1.15 | 7.00 | 4.64 | 1.29 |
| Valor de benefícios | 324 | 1.00 | 7.00 | 3.05 | 1.61 |
| Valor da interação com colegas | 324 | 1.00 | 7.00 | 5.87 | 1.22 |
| Valor da das conquistas | 324 | 1.00 | 7.00 | 5.35 | 1.25 |
| Valor da facilidade | 324 | 1.00 | 7.00 | 4.67 | 1.83 |
| Intenção de Saída | 324 | 1.00 | 5.00 | 2.10 | 1.14 |
| Intenção de Permanência | 324 | 1.00 | 5.00 | 3.56 | 1.18 |

Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas

A análise do impacto das variáveis sociodemográficas sobre as dimensões em estudo, aplicaram-se diferentes testes consoante o tipo de variável e ser analisada. Desta forma, as variáveis Idade, Experiência profissional, Habilitações académicas, Antiguidade na função e Antiguidade na organização foram avaliadas através de correlações de *Pearson*, a variável Sexo através do teste *t-student* para amostras independentes (ver Tabela C1, Anexo C), e por último, a variável Setor de atividade da organização avaliada através do teste ANOVA *One Way*.

Relativamente às variáveis Idade, Experiência profissional, Habilitações académicas, Antiguidade na função e Antiguidade na organização, procedeu-se à realização da matriz de correlações de *Pearson*.

A análise dos valores obtidos através da Correlação de *Pearson* na Tabela 17, permite concluir que a Idade correlaciona-se positivamente com a Experiência Profissional ($r = .93$; $p < .001$), Antiguidade na Organização ($r = .78$; $p < .001$) e Antiguidade na Função ($r = .66$; $p < .001$), isto é, quanto maior a idade dos colaboradores maior a Experiência Profissional, Antiguidade na Organização e Antiguidade na Função. Sendo de salientar a classificação de correlação muito forte (Marôco, 2014) na correlação entre a Idade e a Experiência Profissional e a Antiguidade na Organização e por sua vez, uma correlação forte (Marôco, 2014) entre a idade e a Antiguidade na Função.

A Responsabilidade Social Organizacional apresenta uma correlação significativa positiva com as Habilitações Académicas ($r = .21$; $p < .001$), isto é, quanto maior o grau de habilitações académicas dos colaboradores maior é a perceção de práticas de Responsabilidade Social na sua organização. Por sua vez, esta variável correlaciona-se significativa e negativamente com a Idade ($r = -.11$; $p = .049$), Experiência profissional ($r = -.12$; $p = .036$), Antiguidade na organização ($r = -.13$; $p = .022$) e Antiguidade na função ($r = -.13$; $p = .017$), isto é, quanto maior a Idade dos colaboradores, Experiência Profissional, Antiguidade na organização e Antiguidade na função menor a perceção de práticas de Responsabilidade Social na sua Organização. Contudo, estas correlações são classificadas como fracas (Marôco, 2014).

A Responsabilidade social perante *Stakeholders* sociais e não sociais, apenas apresenta uma correlação significativa positiva e fraca (Marôco, 2014) com as Habilitações académicas ($r = .15$; $p = .007$), o que sugere que quanto maior o grau de habilitações académicas dos colaboradores maior é a perceção de práticas de Responsabilidade Social perante *Stakeholders* sociais e não sociais na sua organização.

Para além disso, a Responsabilidade social perante Colaboradores correlaciona-se significativa e positivamente com as Habilitações académicas, ($r = .22$; $p < .001$) isto é, quanto maior o grau de habilitações académicas dos colaboradores maior a perceção de práticas de Responsabilidade social perante Colaboradores na sua organização. Por sua vez, esta variável correlaciona-se significativa e negativamente com a Idade ($r = -.21$; $p < .001$), Experiência profissional ($r = -.23$; $p < .001$), Antiguidade na organização ($r = -.22$; $p < .001$) e Antiguidade na função ($r = -.18$; $p < .001$), isto é, quanto maior a Idade dos colaboradores, Experiência Profissional, Antiguidade na organização e Antiguidade na função menor a perceção de práticas de Responsabilidade Social perante Colaboradores na sua Organização. Estas correlações são classificadas como fracas (Marôco, 2014).

Por fim, a Responsabilidade Social perante Clientes e Governo apresenta uma correlação significativa positiva com as Habilitações académicas ($r = .17$; $p = .002$), o que permite concluir que quanto maior o grau de habilitações académicas dos colaboradores maior é a perceção de práticas de Responsabilidade Social perante Clientes e Governo na sua organização. Esta variável apresenta ainda correlações significativas e negativas com a Idade ($r = -.13$; $p = .017$), Experiência profissional ($r = -.13$; $p = .025$), Antiguidade na organização ($r = -.19$; $p < .001$) e Antiguidade na função ($r = -.20$; $p < .001$), isto é, quanto maior a Idade dos colaboradores, Experiência Profissional, Antiguidade na organização e Antiguidade na função

menor a percepção de práticas de Responsabilidade Social perante Clientes e Governo na sua Organização. Estas correlações são classificadas como fracas (Marôco, 2014).

Tabela 17

Correlações entre a RSO e as variáveis sociodemográficas

| Variável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Idade | - | | | | |
| 2. Habilitações Académicas | -.24** | - | | | |
| 3. Experiência Profissional | .93** | -.29** | - | | |
| 4. Antiguidade na organização | .78** | -.21** | .80** | - | |
| 5. Antiguidade na função | .66** | -.28** | .67** | .84** | - |
| Responsabilidade Social Organizacional | -.11* | .21** | -.12* | -.13* | -.13* |
| <i>Stakeholders</i> sociais e não sociais | .03 | .15** | .03 | .03 | -.02 |
| Colaboradores | -.21** | .22** | -.23** | -.22** | -.18** |
| Clientes e Governo | -.13* | .17** | -.13* | -.19** | -.20** |

Nota. $p < .05$ * $p < .01$ **

A análise da tabela 18 permite concluir que o valor da valorização e crescimento profissional correlaciona-se significativa e positivamente com as Habilitações académicas ($r = .17$; $p = .003$), o que sugere que quanto maior o grau de habilitações académicas dos colaboradores maior é a percepção do colaborador que sua tem praticas atrativas de valor da valorização e crescimento profissional. Por sua vez, esta variável correlaciona-se significativa e negativamente com a Idade ($r = -.11$; $p = .047$), Experiência profissional ($r = -.12$; $p = .031$), Antiguidade na organização ($r = -.18$; $p = .001$) e Antiguidade na função ($r = -.18$; $p < .001$), o que sugere que quanto maior a Idade dos colaboradores, Experiência Profissional, Antiguidade na organização e Antiguidade na função menor é a percepção do colaborador que a sua organização tem práticas atrativas de valor da valorização e crescimento profissional. Estas correlações são classificadas como fracas (Marôco, 2014).

Relativamente ao Valor da inovação e reconhecimento e ao Valor das conquistas, estas dimensões do Employer Attractiveness não apresentam correlações significativas com as variáveis sociodemográficas descritas à priori.

Para além disso, o valor de benefícios estabelece correlações significativas negativas e fracas (Marôco, 2014) com a Idade ($r = -.16$; $p = .004$), Experiência profissional ($r = -.17$; $p = .002$), Antiguidade na organização $r = -.21$; $p < .001$) e Antiguidade na função ($r = -.16$; $p = .004$), o que permite concluir que quanto maior a Idade dos colaboradores, Experiência Profissional, Antiguidade na organização e Antiguidade na função menor é a percepção do colaborador que a sua organização tem práticas atrativas de valor de benefícios.

O Valor da interação com colegas apresenta correlação significativa negativa e fraca (Marôco, 2014) com a Antiguidade na função ($r = -.13$; $p = .017$), ou seja, quanto maior a Antiguidade na função menor é a percepção dos colaboradores que a sua organização tem práticas atrativas de Valor da interação com colegas.

Por último, o valor da facilidade correlaciona-se significativa e positivamente com as Habilitações académicas ($r = .17$; $p = .002$), o que sugere que quanto maior o grau de habilitações académicas dos colaboradores maior é a percepção dos colaboradores que a organização para a qual trabalham tem práticas atrativas de Valor da facilidade. Esta correlação classifica-se como fraca (Marôco, 2014).

Tabela 18

Correlações entre a Employer Attractiveness e as variáveis sociodemográficas

| Variável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------|--------|-------|--------|--------|
| 1. Idade | - | | | | |
| 2. Habilitações Académicas | -.24** | - | | | |
| 3. Experiência Profissional | .93** | -.29** | - | | |
| 4. Antiguidade na organização | .78** | -.21** | .80** | - | |
| 5. Antiguidade na função | .66** | -.28** | .67** | .84** | - |
| Valor da valorização e crescimento profissional | -.11* | .17** | -.12* | -.18** | -.18** |
| Valor da inovação e reconhecimento | -.06 | .06 | -.04 | -.06 | -.09 |

| | | | | | |
|--------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| Valor de benefícios | -.16** | .10 | -.17** | -.21** | -.16** |
| Valor da interação com colegas | -.06 | .07 | -.08 | -.08 | -.13* |
| Valor das conquistas | .11 | -.07 | .10 | .01 | -.06 |
| Valor da facilidade | .03 | .17** | .04 | .06 | -.01 |

Nota. $p < .05$ * $p < .01$ **

Através da matriz de correlações de *Pearson* ilustrada na tabela 19, é possível concluir que a Intenção de saída correlaciona-se significativa e negativamente com a Idade ($r = -.19$; $p < .001$), Experiência profissional ($r = -.16$; $p = .004$) e Antiguidade na organização ($r = -.13$; $p = .018$), isto é, quanto maior a Idade do colaborador, experiência profissional e Antiguidade na organização menor é a intenção dos colaboradores em sair da sua organização. Pelo contrário, a Intenção de permanência correlaciona-se significativa e positivamente com a Idade ($r = .18$; $p = .002$), Experiência profissional ($r = .16$; $p = .005$) e Antiguidade na organização ($r = .13$; $p = .020$), o que sugere que quanto maior a Idade do colaborador, experiência profissional e Antiguidade na organização maior é a intenção dos colaboradores em permanecer da sua organização. Contudo, estas são classificadas como correlações fracas segundo os valores de referência (Marôco, 2014).

Tabela 19

Correlações entre as Intenção de Saída e Intenção de Permanência as variáveis sociodemográficas

| Variável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|--------|--------|-------|-------|---|
| 1. Idade | - | | | | |
| 2. Habilitações Académicas | -.24** | - | | | |
| 3. Experiência Profissional | .93** | -.29** | - | | |
| 4. Antiguidade na organização | .78** | -.21** | .80** | - | |
| 5. Antiguidade na função | .66** | -.28** | .67** | .84** | - |

| | | | | | |
|-------------------------|--------|------|--------|-------|------|
| Intenção de Saída | -.19** | -.08 | -.16** | -.13* | -.11 |
| Intenção de permanência | .18** | .10 | .16** | .13* | .11 |

Nota. $p < .05$ * $p < .01$ **

Para a variável Sexo aplicou-se o teste *t-student* para amostras independentes, de forma verificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos (sexo feminino e sexo masculino) (Marôco, 2014). Os resultados demonstram que apenas existem diferenças significativas entre o sexo feminino e sexo masculino [$t(322) = 1.98$; $p < .049$], no Valor da Facilidade o que sugere que os participantes do sexo feminino ($M = 4.82$; $SD = .12$) consideram mais que as organização para as quais trabalham possuem práticas atrativas de facilidade comparativamente aos participantes do sexo masculino ($M = 4.40$; $SD = .18$) (Tabela 20).

Tabela 20

Teste T-Student para a variável Sexo

| Variável | | | Feminino | Masculino |
|--|------|----------|----------|-----------|
| | T | <i>p</i> | <i>M</i> | <i>M</i> |
| RSO | .48 | .632 | 5.07 | 5.00 |
| <i>Stakeholders</i> Sociais e não-sociais | .39 | .699 | 4.96 | 4.90 |
| Colaboradores | .99 | .325 | 4.61 | 4.42 |
| Clientes e Governo | -.83 | .409 | 5.86 | 5.97 |
| Valor valorização e crescimento profissional | 1.18 | .240 | 4.91 | 4.72 |
| Valor inovação e reconhecimento | 1.38 | .169 | 4.71 | 4.51 |
| Valor benefícios | -.20 | .842 | 3.03 | 3.07 |
| Valor interação com colegas | 1.22 | .224 | 5.93 | 5.76 |

| | | | | |
|----------------------|------|-------|------|------|
| Valor conquistas | -.90 | .370 | 5.30 | 5.43 |
| Valor facilidade | 1.98 | .049* | 4.82 | 4.40 |
| Intenção Saída | -.01 | .993 | 2.10 | 2.10 |
| Intenção Permanência | -.21 | .835 | 3.55 | 3.58 |

Nota. * $p < .05$

Relativamente à variável Setor de Atividade, realizou-se o teste ANOVA *one way*, de forma a comparar os quatro grupos (Setor primário, Setor secundário, Setor terciário social e Setor terciário económico), no qual se verificaram diferenças significativas entre os grupos relativamente à variável RSO [$F(3,320) = 2,93, p = .034$], Cliente e Governo [$F(3,320) = 4,86, p = .003$], Valor de Benefícios [$F(3,320) = 3,49, p = .016$] e Intenção de Permanência [$F(3,320) = 3.43, p = .017$] (Tabela 21).

Tabela 21

Teste ANOVA One Way para a variável Setor de Atividade

| Variável | Z | p |
|--|------|-------|
| RSO | 2.93 | .034* |
| Stakeholders Sociais e não-sociais | 2.19 | .089 |
| Colaboradores | 1.74 | .160 |
| Clientes e Governo | 4.86 | .003* |
| Valor valorização e crescimento profissional | 1.85 | .138 |
| Valor inovação e reconhecimento | 2.43 | .065 |
| Valor benefícios | 3.49 | .016* |
| Valor interação com colegas | 2.16 | .093 |
| Valor das conquistas | 1.70 | .167 |
| Valor facilidade | 0.56 | .644 |
| Intenção Saída | 1.20 | .309 |

Nota. * $p < .05$

Posteriormente, realizou-se os testes *post-hoc* de *Scheffé* e de LSD de forma a identificar em que grupos específicos existem estas diferenças significativas. Tendo em consideração que o teste *post-hoc* de LSD tem menor potência que o teste *post-hoc* de *Scheffé*, segundo Hair (2019) procedeu-se à realização do teste *post-hoc* de LSD aquando não identificadas diferenças significativas através do teste *post-hoc* de *Scheffé* (Tabela 22).

Relativamente à Responsabilidade Social, identificaram-se diferenças significativas entre os participantes que trabalham no Setor secundário e Setor terciário económico ($p = .007$), o que sugere que colaboradores que trabalham no setor secundário percecionam maior práticas de Responsabilidade Social na sua organização do que colaboradores que trabalham em organizações do setor terciário económico.

O grupo de participantes que trabalham no Setor terciário social diferem significativamente do grupo de participantes que trabalha no Setor terciário económico, no que concerne à Responsabilidade Social perante Clientes e Governo ($p = .007$), o que sugere que colaboradores do setor terciário económico percecionam mais práticas de Responsabilidade Social perante Clientes e Governo na sua organização do que colaboradores do setor terciário social.

O mesmo ocorre no Valor de benefícios ($p = .038$), no qual se verificam diferenças significativas entre os participantes que trabalham no Setor terciário social e Setor terciário económico. Este resultado permite concluir, que colaboradores que trabalham no setor terciário económico percecionam maior valor de benefícios na sua organização do que colaboradores que trabalham em organizações do setor terciário social.

Por fim, o grupo de participantes que trabalham no Setor terciário económico diferem significativamente do grupo de participantes que trabalha no Setor secundário no que respeita à Intenção de permanência ($p = .021$), o que sugere que colaboradores que trabalham em organizações do Setor terciário económico indicam maior intenção e permanência na organização do que colaboradores que trabalham em organizações do Setor secundário.

Tabela 22*Comparações múltiplas*

| Variável dependente | (I) Setores Atividade | (J) Setores Atividade | Teste <i>Post hoc</i> de Scheffé | | Teste <i>Post hoc</i> de LSD | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------|------------------------------|----------|
| | | | (I-J) | <i>p</i> | (I-J) | <i>p</i> |
| RSO | S. primário | Setor secundário | .77 | .575 | .77 | .159 |
| | | Setor terciário eco. | .14 | .995 | .14 | .790 |
| | | Setor terciário soc. | .37 | .911 | .37 | .464 |
| | S. secundário | Setor terciário eco. | -.63 | .063 | -.63* | .007 |
| | | Setor terciário soc. | -.39 | .402 | -.39 | .087 |
| | S. terciário eco. | Setor terciário soc. | .24 | .359 | .24 | .073 |
| Clientes e Governo | S. primário | Setor secundário | -.004 | 1.000 | -.004 | .993 |
| | | Setor terciário eco. | -.51 | .744 | -.51 | .267 |
| | | Setor terciário soc. | -.10 | .998 | -.10 | .833 |
| | S. secundário | Setor terciário eco. | -.51 | .121 | -.51 | .016 |
| | | Setor terciário soc. | -.09 | .978 | -.09 | .656 |
| | S. terciário eco. | Setor terciário soc. | .41* | .007 | .41 | < .001 |
| Valor benefícios | S. primário | Setor secundário | 1.06 | .595 | 1.06 | .170 |
| | | Setor terciário eco. | .68 | .832 | .68 | .351 |
| | | Setor terciário soc. | 1.22 | .415 | 1.22 | .092 |
| | S. secundário | Setor terciário eco. | -.39 | .713 | -.39 | .243 |
| | | Setor terciário soc. | .16 | .971 | .16 | .625 |
| | S. terciário eco. | Setor terciário soc. | .55* | .038 | .55 | .004 |
| Intenção permanente | S. primário | Setor secundário | .88 | .487 | .88 | .119 |
| | | Setor terciário eco. | .12 | .997 | .12 | .816 |
| | | Setor terciário soc. | .30 | .954 | .30 | .567 |
| | S. secundário | Setor terciário eco. | -.76* | .021 | -.76 | .002 |
| | | Setor terciário soc. | -.58 | .120 | -.58 | .016 |
| | S. terciário eco. | Setor terciário soc. | .18 | .632 | .18 | .190 |

Nota. * $p < .05$ **Teste de hipóteses**

Nesta secção, procedeu-se à realização do teste de hipóteses do presente estudo.

É de salientar que as hipóteses descritas à priori sofreram um reajustamento, resultante da análise métrica do instrumento de Intenção de Saída Organizacional, especificamente a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que identificou uma nova organização das dimensões que não correspondem às evidenciadas pelo autor original do instrumento, como explanado anteriormente. Para este efeito, a presente análise terá em consideração esse reajustamento das hipóteses em estudo, em particular, a Intenção de Saída organizacional em duas dimensões distintas – Intenção de Saída e Intenção de Permanência.

Para testar as Hipóteses 1 e 3, utilizou-se o Modelo 1 (Hayes, 2018) do *software* Process versão 4.0 para SPSS versão 27 que atesta, respetivamente, o efeito direto da RSO na Intenção de Saída e o efeito moderador da Idade na relação entre RSO e Intenção de Saída.

Para testar as Hipóteses 2 e 4, à semelhança das hipóteses prévias, utilizou-se o Modelo 1 (Hayes, 2018) do *software* Process versão 4.0 para SPSS versão 27 que atesta, respetivamente, o efeito direto das dimensões de *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída e o efeito moderador da Idade na relação entre as dimensões de *Employer Attractiveness* e Intenção de Saída.

Por último, para testar a Hipótese 5, procedeu-se à realização do Teste de Regressão Linear, que atesta a força da relação entre Responsabilidade Social Organizacional e as dimensões de *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída.

Efeito RSO na Intenção de Saída da organização e moderação da Idade

Hipótese 1: A Responsabilidade Social Organizacional estabelece uma relação negativa e significativa com a Intenção de Saída.

Hipótese 3: A relação negativa entre a Responsabilidade Social Organizacional e a Intenção de Saída é moderada pela Idade do colaborador.

Considerando como variável preditora a RSO, a análise da moderação (Tabela 23) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. O modelo 1, cuja variável critério é Intenção de saída, explica 18% da variabilidade total dos resultados obtidos [$F(3,320) = 23.45; p < .001; R^2 = .18$]. Por sua vez, o modelo 2, cuja variável critério é a Intenção de Permanência, demonstra que 22% da variabilidade total dos resultados obtidos é explicada pela relação entre estas variáveis [$F(3,320) = 30.24; p < .001; R^2 = .22$].

Tabela 23*Sumário modelo de moderação para RSO*

| Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|-------|
| Intenção de Saída(Y) | .18 | 23.45 | 3 | 320 | <.001 |
| Intenção de permanência (Y) | .22 | 30.24 | 3 | 320 | <.001 |

Por esta razão, e considerando a Hipótese 1, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre RSO e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.39$, $t = -7.48$, $p < .001$), e também, um efeito direto positivo e significativo entre RSO e Intenção de permanência na organização ($\beta = .46$, $t = 8.84$, $p < .001$) (Tabela 24). Nestes resultados, a hipótese 1 é parcialmente corroborada, concluindo que quando maior a percepção de práticas de RS na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a intenção de permanência na mesma.

A realização do teste de interação incondicional (RSO*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos (Tabela 24). Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre RSO e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = .60$; $p = .441$; $R_a^2 = .002$] quer a relação entre RSO e Intenção de Permanência na organização [$F(3,320) = .003$; $p = .955$; $R_a^2 = .000$] e por essa razão, hipótese 3 não é corroborada.

Tabela 24*Efeito moderador da Idade na relação entre RSO e Intenção de Saída e Intenção de Permanência*

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|-----------------|-----------------------|-------|-------|-----------------------------|------|-------|
| | β | t | p | β | t | p |
| RSO (X) | -.39 | -7.48 | <.001 | .46 | 8.84 | <.001 |
| Idade (W) | -.02 | -4.60 | <.001 | .02 | 4.48 | <.001 |
| RSO*Idade (X*W) | .003 | 0.77 | .441 | .000 | -.06 | .955 |

| | | |
|---|--|---|
| teste de interação incondicional (X*W) | $[F(1,320) = .60; p = .441; R_a^2 = .002]$ | $[F(3,320) = .003; p = .955; R_a^2 = .000]$ |
|---|--|---|

No entanto, de forma a explorar ainda mais o efeito moderador da Idade, também se irá verificar se a idade dos colaboradores têm um efeito mediador na relação das dimensões da Responsabilidade Social (RSO perante *Stakeholders* sociais e não sociais, RSO perante Colaboradores e RO perante Clientes e Governo) na Intenção de Saída e Permanência.

RSO perante Stakeholders sociais e não sociais

Considerando como variável preditora a RSO perante *Stakeholders* Sociais e não sociais, a análise da moderação (Tabela 25) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. O modelo 1, cuja variável critério é Intenção de saída, explica 12% da variabilidade total dos resultados obtidos $[F(3,320) = 14.11; p < .001; R^2 = 0.12]$. Por sua vez, o modelo 2, cuja variável critério é a Intenção de Permanência, demonstra que 15% da variabilidade total dos resultados obtidos é explicada pela relação entre estas variáveis $[F(3,320) = 18.02; p < .001; R^2 = .15]$.

Tabela 25

Sumário modelo de moderação para dimensão RSO perante Stakeholders Sociais e não sociais

| Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|-------|
| Intenção de Saída(Y) | .12 | 14.11 | 3 | 320 | <.001 |
| Intenção de permanência (Y) | .15 | 18.02 | 3 | 320 | <.001 |

Por esta razão, e considerando a Hipótese 1, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre RSO perante *Stakeholders* Sociais e não sociais e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.25, t = -5.41, p < .001$), e também, um efeito direto positivo e significativo entre RSO perante *Stakeholders* Sociais e não sociais e Intenção de permanência na organização ($\beta = .30, t = 6.50, p < .001$) (Tabela 26). Nestes resultados, a hipótese 1 é parcialmente corroborada, concluindo que quando maior a percepção de práticas de RSO perante *Stakeholders*

Sociais e não sociais na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a intenção de permanência na mesma.

A realização do teste de interação incondicional (*Stakeholders* Sociais e não Sociais*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre RSO perante *Stakeholders* Sociais e não Sociais e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = .39$, $p = .532$, $R^2_a = .001$] quer a relação entre RSO perante *Stakeholders* Sociais e não Sociais e intenção de permanência na organização [$F(3,320) = .005$; $p = .945$; $R^2_a < .001$] e por essa razão, hipótese 3 não é corroborada (Tabela 26).

Tabela 26

Efeito moderador da Idade na relação entre RSO perante Stakeholders Sociais e não Sociais e Intenção de Saída e Intenção de Permanência

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|---|--|-------|-------|---|------|-------|
| | β | t | p | β | t | p |
| <i>Stakeholders</i> Sociais e não Sociais (X) | -.25 | -5.41 | <.001 | .30 | 6.50 | <.001 |
| Idade (W) | -.02 | -3.43 | .001 | .02 | 3.22 | .001 |
| <i>Stakeholders</i> Sociais e não Sociais*Idade (X*W) | -.002 | -.63 | .532 | .00 | .07 | .945 |
| teste de interação incondicional (X*W) | [$F(1,320) = .39$; $p = .532$; $R^2_a = .001$] | | | [$F(3,320) = .005$; $p = .945$; $R^2 < .001$] | | |

RSO perante Colaboradores

Considerando como variável preditora a RSO perante colaboradores, a análise de moderação (Tabela 27) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. Em particular, o modelo 1 explica 23% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 31.42$; $p < .001$; $R^2 = .23$] e o modelo 2 explica 21% da variância total da Intenção de permanência [$F(3,320) = 28.44$; $p < .001$; $R^2 = .21$].

Tabela 27*Sumário modelo de moderação para dimensão RS perante colaboradores*

| | Variável critério | R ² | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|----------------|-------|-----|-----|-------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída(Y) | ,23 | 31,42 | 3 | 320 | <.001 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | ,21 | 28,44 | 3 | 320 | <.001 |

Desta forma, e considerando a Hipótese 1, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre Responsabilidade Social perante colaboradores e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.325$, $t = -8.85$, $p < .001$), e um efeito direto positivo e significativo entre Responsabilidade Social perante colaboradores e Intenção de permanência na organização ($\beta = .32$, $t = 8.47$, $p < .001$). Nestes resultados, a hipótese 1 é parcialmente sustentada, o que permite concluir que quando maior a percepção de práticas de Responsabilidade Social perante *colaboradores* na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a Intenção de permanência na mesma (Tabela 28).

A realização do teste de interação incondicional (Colaboradores*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos em ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera, quer a relação entre Responsabilidade Social Colaboradores e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = 2.43$; $p = .120$; $R_a^2 = .006$], quer a relação entre Responsabilidade Social Colaboradores e Intenção de permanência da organização [$F(1,320) = .24$; $p = .624$; $R_a^2 = .001$] e por essa razão, hipótese 3 não é suportada (Tabela 28).

Tabela 28

Efeito moderador da Idade na relação entre RSO perante colaboradores e Intenção de Saída e Intenção de Permanência

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|---|---|-------|--------|--|------|--------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Colaboradores (X) | -.325 | -8.85 | < .001 | ,32 | 8.47 | < .001 |
| Idade (W) | -.025 | -5.78 | < .001 | ,02 | 4.99 | < .001 |
| Colaboradores*Idade (X*W) | .005 | 1.56 | ,120 | ,002 | .49 | .624 |
| teste de interação incondicional (X*W) | $F(1,320) = 2.43; p = .120; R_a^2 = .006$ | | | $F(1,320) = .24; p = .624; R_a^2 = .001$ | | |

RSO perante Clientes e Governo

Considerando como variável preditora a RSO perante Clientes e Governo, a análise de moderação (Tabela 29) permite concluir que os dois modelos em estudo são significativos, isto é, o modelo 1 explica 8% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 8,59; p = <.001; R^2 = .08$] e o modelo 2 explica 15% da variância total da Intenção de Permanência [$F(3,320) = 18.55; p <.001; R^2 = .15$].

Tabela 29

Sumário modelos de moderação para dimensão RSO perante Clientes e Governo

| | Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|--------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída (Y) | .08 | 8.59 | 3 | 320 | < .001 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | .15 | 18.55 | 3 | 320 | < .001 |

Desta forma, e considerando a Hipótese 1, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre RSO perante Clientes e Governo e Intenção de Saída da organização ($\beta = .214$, $t = -3.54$, $p = <.001$), e um efeito direto positivo e significativo entre RSO perante Clientes e Governo e Intenção de permanência na organização ($\beta = .40$, $t = 6.64$, $p <.001$). Nestes resultados, a hipótese 1 é parcialmente sustentada, o que permite concluir que quando maior a percepção de práticas de RSO perante Clientes e Governo na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a Intenção de Permanência na mesma (Tabela 30).

A realização do teste de interação incondicional (Clientes e Governo*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre RSO perante Clientes e Governo e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = .97$; $p = .325$; $R_a^2 = .003$] quer a relação entre RSO perante Clientes e Governo e Intenção de Permanência da organização [$F(1,320) = .07$; $p = .791$; $R_a^2 = .000$] e por essa razão, hipótese 3 não é suportada (Tabela 30).

Tabela 30

Efeito moderador da Idade na relação entre RSO perante Clientes e Governo e Intenção de Saída e Intenção de Permanência

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|---|--|-------|--------|--|------|--------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Clientes e Governo (X) | -.214 | -3.54 | < .001 | .40 | 6.64 | < .001 |
| Idade (W) | -.018 | -3.96 | < .001 | .02 | 4.25 | < .001 |
| Clientes e Governo*Idade (X*W) | .005 | .99 | .325 | -.001 | -.27 | .791 |
| teste de interação incondicional (X*W) | $F(1,320) = .97$; $p = .325$; $r_a^2 = .003$ | | | $F(1,320) = .07$; $p = .791$; $r_a^2 = .000$ | | |

Efeito do EA na Intenção de Saída da organização e moderação da Idade

Hipótese 2: As dimensões de *Employer Attractiveness* estabelecem uma relação negativa e significativa com a Intenção de Saída.

Hipótese 4: A relação negativa entre as dimensões de *Employer Attractiveness* e a Intenção de Saída é moderada pela Idade do colaborador.

Valor da valorização e crescimento profissional

Considerando como variável preditora o Valor da valorização e crescimento profissional, a análise de moderação (Tabela 31) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos, mais especificamente, o modelo 1 explica 27% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 38.66$; $p < .001$; $R^2 = .27$] e o modelo 2 explica 25% da variância total da Intenção de Permanência [$F(3,320) = 35.26$; $p < .001$; $R^2 = .25$].

Tabela 31

Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da valorização e crescimento profissional

| | Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|--------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída (Y) | .27 | 38.66 | 3 | 320 | < .001 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | .25 | 35.26 | 3 | 320 | < .001 |

Considerando a Hipótese 2, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre Valor da valorização e crescimento profissional e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.39$, $t = -9.98$, $p < .001$), e um efeito direto positivo e significativo entre Valor da valorização e crescimento profissional e Intenção de permanência na organização ($\beta = .39$, $t = 9.41$, $p < .001$). Nestes resultados, a hipótese 2 é parcialmente sustentada, o que permite concluir que quanto maior a percepção de práticas de Valor da valorização e crescimento profissional na organização, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a Intenção de Permanência na mesma (Tabela 32).

Posteriormente, procedeu-se à realização do teste de interação incondicional (Valor da valorização e crescimento profissional*Idade) que revelou ser significativo apenas no modelo de Intenção de permanência [$F(1,320) = 6.001$, $p = .015$, $R_a^2 = .014$] – não sendo significativo

no modelo de Intenção de saída [$F(1,320) = .201$; $p = .655$; $R_a^2 = .000$]. Assim, realizou o teste de efeito da interação condicional, apenas para o modelo de Intenção de Permanência. Este teste demonstra que o efeito moderador da idade é significativo na relação entre a Valor da valorização e crescimento profissional e a Intenção de permanência [$F(1,320) = 9.41$; $p < .001$; $R_a^2 = .655$], corroborando parcialmente a hipótese 4 (Tabela 32).

Tabela 32

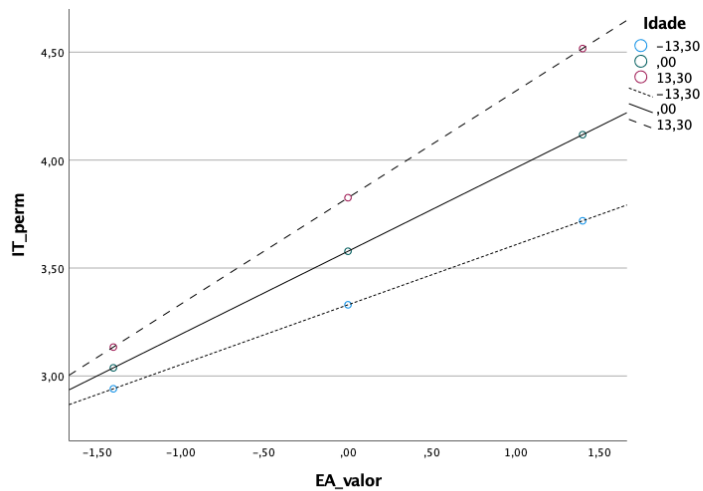
Efeito moderador da Idade na relação Valor da valorização e crescimento profissional e Intenção de Saída e Intenção de Permanência na organização

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|--|---|-------|--------|---|------|--------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Valor valorização e crescimento profissional (X) | -.39 | -9.98 | < .001 | .39 | 9.41 | < .001 |
| Idade (W) | -.02 | -5.05 | < .001 | .019 | 4.29 | < .001 |
| Valor valorização e crescimento profissional*Idade (X*W) | .001 | .45 | .655 | .008 | 2.45 | .015 |
| teste de interação incondicional (X*W) | $F(1,320) = .201$; $p = .655$; $R_a^2 = .000$ | | | $F(1,320) = 6.001$, $p = .015$, $R_a^2 = .014$ | | |
| teste de interação condicional (X*W) | - | | | [$F(1,320) = 9.41$; $p < .001$; $R_a^2 = .655$] | | |

Adicionalmente, a Figura 2 ilustra o efeito da moderação da idade na relação do Valor da valorização e crescimento profissional e a Intenção de Permanência. Estes resultados demonstram que quanto maior da idade do colaborador, maior é o efeito do Valor da valorização e crescimento profissional e na Intenção de Permanência na organização.

Figura 2

Scatter Plot Moderação da Idade para a dimensão Valor da valorização e crescimento profissional na Intenção de Permanência



Valor da inovação e reconhecimento

Considerando como variável preditora o Valor da Inovação e reconhecimento, a análise de moderação (Tabela 33) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. O modelo 1 explica 9% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 9.85$; $p < .001$; $R^2 = .09$] e o modelo 2 explica 9% da variância total da Intenção de Permanência [$F(3,320) = 10.96$; $p < .001$; $R^2 = .09$].

Tabela 33

Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da inovação e reconhecimento

| | Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|--------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída(Y) | .09 | 9.85 | 3 | 320 | < .001 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | .09 | 10.96 | 3 | 320 | < .001 |

Assim, considerando a Hipótese 2, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre do Valor da Inovação e reconhecimento e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.19$, $t = -3.99$, $p < .001$), e um efeito direto positivo e significativo entre do Valor da Inovação e reconhecimento e Intenção de permanência na organização ($\beta = .23$, $t = 4.63$, $p < .001$) (Tabela 34). Nestes resultados, a hipótese 2 é parcialmente sustentada, o que permite

concluir que quando maior a percepção de práticas do Valor da Inovação e reconhecimento na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, por sua vez, maior a Intenção de Permanência na mesma.

A realização do teste de interação incondicional (Valor da Inovação e reconhecimento *Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre o Valor da Inovação e reconhecimento e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = 1.25; p = .264; R_a^2 = .004$] quer a relação entre o Valor da Inovação e reconhecimento e Intenção de Permanência da organização [$F(1,320) = .71; p = .400; R_a^2 = .002$] e por essa razão, hipótese 4 não é suportada (Tabela 34).

Tabela 34

Efeito moderador da Idade na relação Valor da inovação e reconhecimento e Intenção de Saída e Intenção de Permanência na organização

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|--|---|-------|-------|--|------|-------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Valor da inovação e reconhecimento (X) | -,19 | -3,99 | <.001 | ,23 | 4,63 | <.001 |
| Idade (W) | -,02 | -3,71 | <.001 | ,02 | 3,50 | .001 |
| Valor da inovação e reconhecimento*Idade (X*W) | -,004 | 1,12 | ,264 | ,003 | ,84 | ,400 |
| teste de interação incondicional (X*W) | $F(1,320) = 1.25; p = .264; R_a^2 = .004$ | | | $F(1,320) = .71; p = .400; R_a^2 = .002$ | | |

Valor de benefícios

Considerando como variável preditora do Valor de Benefícios, a análise de moderação (Tabela 35) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. Em particular, o modelo 1 explica 12% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 14.23; p = <.001$;

$R^2 = .12$] e o modelo 2 explica 11% da variância total da Intenção de Permanência [$F(3,320) = 12.59$; $p < .001$; $R^2 = .11$].

Tabela 35

Sumário modelos de moderação para dimensão Valor de benefícios

| | Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|--------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída(Y) | .12 | 14.23 | 3 | 320 | < .001 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | .11 | 12.59 | 3 | 320 | < .001 |

Posteriormente, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre o Valor de Benefícios e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.21$, $t = -5.44$, $p < .001$), e um efeito direto positivo e significativo entre Valor de Benefícios e Intenção de permanência na organização ($\beta = .20$, $t = 5.16$, $p < .001$) (Tabela 36). Nestes resultados, a hipótese 2 é parcialmente sustentada, o que permite concluir que quando maior a percepção de práticas do Valor de Benefícios na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída e, para além disso, maior a Intenção de Permanência na organização.

A realização do teste de interação incondicional (Valor de benefícios*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre o Valor de Benefícios e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = .06$, $p = .800$, $R_a^2 = .000$] quer a relação entre o Valor de benefícios e Intenção de Permanência da organização [$F(1,320) = .18$; $p = .673$; $R_a^2 = .000$] e por essa razão, hipótese 4 não é corroborada (Tabela 36).

Tabela 36

Efeito moderador da Idade na relação Valor de benefícios e Intenção de Saída e Intenção de Permanência na organização

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|---|--|-------|-------|--|------|-------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Valor de benefícios (X) | -.21 | -5.44 | <.001 | .20 | 5.16 | <.001 |
| Idade (W) | -.02 | -4.43 | <.001 | .02 | 4.0 | <.001 |
| Valor de benefícios*Idade (X*W) | .001 | .25 | .800 | .001 | .42 | .673 |
| teste de interação incondicional (X*W) | $F(1,320) = .06, p = .800, R_a^2 = .000$ | | | $F(1,320) = .18; p = .673; R_a^2 = .000$ | | |

Valor da interação com colegas

Considerando como variável preditora do Valor da interação com colegas, a análise de moderação (Tabela 37) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. Em particular, o modelo 1 explica 7% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 7.84; p < .001; R^2 = .07$] e o modelo 2 explica 6% da variância total da Intenção de Permanência [$F(3,320) = 6.999; p < .001; R^2 = .06$].

Tabela 37

Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da interação com colegas

| | Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída(Y) | .07 | 7.84 | 3 | 320 | .000 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | .06 | 6.999 | 3 | 320 | .000 |

Desta forma, e considerando a Hipótese 2, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre o Valor da interação com colegas e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.17, t = -3.29, p = .001$), e um efeito direto positivo e significativo entre o Valor da interação com colegas e Intenção de permanência na organização ($\beta = .16, t = 3.14, p = .002$). Nestes resultados, a hipótese 2 é parcialmente sustentada, o que permite concluir que quando maior a

percepção de práticas de Valor da interação com colegas na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a Intenção de Permanência na mesma (Tabela 38).

A realização do teste de interação incondicional (Valor da interação com colegas*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre o Valor da interação com colegas e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = .198; p = .656; R_a^2 = .001$] quer a relação entre o Valor da interação com colegas e Intenção de Permanência da organização [$F(1,320) = .979, p = .323, R_a^2 = .003$] e por essa razão, hipótese 4 não é suportada (Tabela 38).

Tabela 38

Efeito moderador da Idade na relação Valor da interação com colegas e Intenção de Saída e Intenção de Permanência

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|---|---|-------|-------|---|------|------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Valor da interação com colegas (X) | -.17 | -3.29 | .001 | .16 | 3.14 | .002 |
| Idade (W) | -.02 | -3.71 | <.001 | .02 | 3.37 | .001 |
| Valor da interação com colegas*Idade (X*W) | .002 | .445 | .656 | .004 | .99 | .323 |
| teste de interação incondicional (X*W) | F(1,320) = .198; p = .656; $R_a^2 = .001$ | | | F(1,320) = .979, p = .323, $R_a^2 = .003$ | | |

Valor das conquistas

Considerando como variável preditora o Valor das conquistas, a análise de moderação (Tabela 39) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. Em particular, o modelo 1 explica 10% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 11.81; p < .001; R^2 = .10$] e o modelo 2 explica 9% da variância total da Intenção de Permanência [$F(3,320) = 10.53; p < .001; R^2 = .09$].

Tabela 39*Sumário modelos de moderação para dimensão Valor das conquistas*

| | Variável critério | R ² | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|----------------|-------|-----|-----|-------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída(Y) | .10 | 11.81 | 3 | 320 | <.001 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | .09 | 10.53 | 3 | 320 | <.001 |

Desta forma, e considerando a Hipótese 2, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre o Valor das conquistas e Intenção de Saída da organização ($\beta = -.23$, $t = -4.59$, $p = <.001$), e um efeito direto positivo e significativo entre o Valor das conquistas e Intenção de permanência na organização ($\beta = .23$, $t = 4.56$, $p = <.001$) (Tabela 40). Nestes resultados, a hipótese 2 é parcialmente sustentada, o que permite concluir que quando maior a percepção de práticas de Valor das conquistas na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a Intenção de Permanência na mesma.

A realização do teste de interação incondicional (Valor das conquistas*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre o Valor das conquistas e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = 1.955$, $p = .163$, $R_a^2 = .006$] quer a relação entre o Valor das conquistas e Intenção de Permanência da organização [$F(1,320) = .019$, $p = .891$, $R_a^2 = .000$] e por essa razão, hipótese 4 não é suportada (Tabela 40).

Tabela 40*Efeito moderador da Idade na relação Valor das conquistas e Intenção de Saída e Intenção de Permanência*

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|---|--|-------|-------|---|------|-------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Valor das conquistas (X) | -.23 | -4.59 | <.001 | .23 | 4.56 | <.001 |
| Idade (W) | -.01 | -3.05 | .002 | .01 | 2.78 | .006 |
| Valor das conquistas*Idade (X*W) | .005 | 1.40 | .163 | -.001 | -.14 | .891 |
| teste de interação incondicional (X*W) | $F(1,320) = 1.955$, $p = .163$, $R_a^2 = .006$ | | | $F(1,320) = .019$, $p = .891$, $R_a^2 = .000$ | | |

Valor da facilidade

Considerando como variável preditora do Valor da facilidade, a análise de moderação (Tabela 41) permite concluir que ambos os modelos em estudo são significativos. Em particular, o modelo 1 explica 11% da variância total da Intenção de Saída [$F(3,320) = 13.50; p < .001; R^2 = .11$] e o modelo 2 explica 9% da variância total da Intenção de Permanência [$F(3,320) = 10.36; p < .001; R^2 = .09$].

Tabela 41

Sumário modelos de moderação para dimensão Valor da facilidade

| | Variável critério | R^2 | F | df1 | df2 | p |
|-----------------|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|-------|
| Modelo 1 | Intenção de Saída(Y) | .11 | 13.50 | 3 | 320 | <.001 |
| Modelo 2 | Intenção de permanência (Y) | .09 | 10.36 | 3 | 320 | <.001 |

Desta forma, e considerando a Hipótese 2, evidencia-se um efeito direto negativo e significativo entre o Valor da facilidade Intenção de Saída da organização ($\beta = -.17, t = -5.12, p < .001$), e um efeito direto positivo e significativo entre o Valor da facilidade Intenção de permanência na organização ($\beta = .16, t = 4.48, p < .001$) (Tabela 42). Nestes resultados, a hipótese 2 é parcialmente sustentada, o que permite concluir que quando maior a percepção de práticas de Valor da facilidade na organização na qual trabalha, menor a Intenção de Saída da organização e, para além disso, maior a Intenção de Permanência na mesma.

A realização do teste de interação incondicional (Valor da facilidade*Idade) revela que não existem efeitos de interação significativos para ambos os modelos. Estes resultados permitem concluir que a Idade não modera quer a relação entre o Valor da facilidade e Intenção de Saída da organização [$F(1,320) = .38, p = .541, R_a^2 = .001$] quer a relação entre o Valor da facilidade e Intenção de Permanência da organização [$F(1,320) = .989, p = .321, R_a^2 = .003$] e por essa razão, hipótese 4 não é suportada (Tabela 42).

Tabela 42

Efeito moderador da Idade na relação Valor da facilidade e Intenção de Saída e Intenção de Permanência

| | Intenção de Saída (Y) | | | Intenção de Permanência (Y) | | |
|---|--|-------|-------|---|------|-------|
| | β | t | p | β | t | p |
| Valor da facilidade (X) | -.17 | -5.12 | <.001 | .16 | 4.48 | <.001 |
| Idade (W) | -.02 | -3.50 | .001 | .02 | 3.06 | .002 |
| Valor da facilidade*Idade (X*W) | .002 | .61 | .541 | .003 | .99 | .321 |
| teste de interação incondicional (X*W) | $F(1,320) = .38, p = .541, R_a^2 = .001$ | | | $F(1,320) = .989, p = .321, R_a^2 = .003$ | | |

Efeito da RSO e EA na intenção de saída da organização

Hipótese 5: A relação da Responsabilidade Social Organizacional e as dimensões de *Employer Attractiveness* na Intenção de Saída diferem na força da sua relação.

A regressão linear múltipla ilustrada na Tabela 43 revela que ambos modelos em estudos são significativos. Particularmente, 22% da variabilidade total da Intenção de Saída [$F(7,316) = 14.26, p < .001, R^2 = .22$] é explicada pelas variáveis preditoras RSO e dimensões de EA (modelo 1) e, por sua vez, 21% da variáveis total da Intenção de permanência [$F(7,316) = 13.46, p < .001, R^2 = .21$] é explicada pelas variáveis preditoras RSO e dimensões de EA (modelo 2).

Relativamente à variável critério Intenção de saída (modelo 1), evidencia-se que o Valor de Valorização e Crescimento Profissional ($\beta = -.46; t = -5.18; p = <.001$) tem um efeito negativo e significativo na Intenção de saída organizacional, o que indica que quanto mais um colaborador percebe práticas de valorização e crescimento profissional na sua organização, menor será a sua intenção de saída da mesma. Por sua vez, o Valor de Inovação e Reconhecimento ($\beta = .19; t = 2.59; p = .01$) tem um efeito positivo e significativo na Intenção de saída organizacional, revelando que quanto mais um colaborador percebe que a sua empresa tem práticas de inovação e é reconhecida, maior será a sua intenção de saída da organização. De forma geral, estes resultados demonstram que estas dimensões apresentam diferentes forças do efeito na Intenção de Saída, no qual o Valor de Valorização e Crescimento

Profissional ($\beta= -.46$; $t = -5.18$; $p = <.001$) tem o efeito mais forte na Intenção de Saída, seguindo-se o Valor de Inovação e Reconhecimento ($\beta= .19$; $t = 2.59$; $p = .01$) (Tabela 43).

Por fim, relativamente à variável critério Intenção de Permanência (modelo 2), evidencia-se também que o Valor de Valorização e Crescimento Profissional ($\beta= .34$; $t = 3.77$; $p <.001$) tem um efeito positivo e significativo na Intenção de Permanência, ou seja, quanto mais um colaborador percebe que a sua organização tem práticas de valorização e crescimento profissional, maior será a sua intenção de permanência na organização. Para além disso, a Responsabilidade Social Organizacional ($\beta=.27$; $t = 3.70$; $p <.001$) revelou um efeito positivo e significativo na Intenção de Permanência, sugerindo que quanto mais um colaborador percebe práticas de Responsabilidade Social na organização, maior será a sua Intenção de Permanência. Neste sentido, os resultados permitem concluir que as dimensões têm diferentes forças do efeito na Intenção de Permanência, sendo que o Valor de Valorização e Crescimento Profissional ($\beta= .34$; $t = 3.77$; $p <.001$) tem o efeito mais forte na Intenção de Permanência, seguindo-se a Responsabilidade Social Organizacional ($\beta=.27$; $t = 3.70$; $p <.001$) (Tabela 43).

Embora os resultados apresentados reportem a presença de diferentes forças no efeito entre a RSO e as dimensões de EA na Intenção de Saída, a hipótese sofreu alterações, como referido à priori. Por essa razão, a Hipótese 5 é parcialmente sustentada.

Tabela 43

Regressão Linear Múltipla entre a RSO e dimensões de EA e a Intenção de Saída e Intenção de Permanência

| Variável preditora | Variável Critério | R^2 | β | t | p |
|--|-------------------|-------|---------|-------|--------|
| RSO | | | -.126 | -1.76 | .077 |
| Valor valorização e crescimento profissional | | | -.458 | -5.18 | <.001* |
| Valor inovação e reconhecimento | | | .187 | 2.59 | .010* |
| Valor benefícios | Intenção de saída | .22 | .011 | .16 | .873 |
| Valor interação com colegas | | | .095 | 1.62 | .105 |
| Valor das conquistas | | | -.078 | -1.29 | .197 |

| | | | | | |
|--|-------------------------|-----|-------|-------|--------|
| Valor facilidade | | | -.081 | -1.39 | .165 |
| RSO | | | .27 | 3,70 | <.001* |
| Valor valorização e crescimento profissional | | | .336 | 3.77 | <.001* |
| Valor inovação e reconhecimento | | | -.124 | -1.70 | .091 |
| Valor benefícios | | | -.038 | -.55 | .580 |
| Valor interação com colegas | Intenção de Permanência | .21 | -.093 | -1.59 | .113 |
| Valor das conquistas | | | .080 | 1.32 | .186 |
| Valor facilidade | | | .034 | .57 | .567 |

Nota: * $p \leq .05$

Discussão

Atualmente, a procura pela vantagem competitiva, tornou-se fulcral para as organizações, provocada pela escassez de talento no mercado de trabalho e saída massiva destes colaboradores para organizações concorrentes. A atração e retenção dos colaboradores é um dos grandes desafios para as organizações atualmente, dado que estes têm um papel-chave na promoção de vantagem competitiva e na sustentabilidade das organizações (Alla & Rajâa, 2019; Pavlovic, 2018; Dassler et al. 2022). O reconhecimento e promoção das práticas e fatores que mais atraem os colaboradores às organizações e, a identificação destas como *Employer of Choice*, encontra-se cada vez mais, sobre a mesa das decisões organizacionais, uma vez que estas procuram atrair e reter os colaboradores, enquanto promovem, simultaneamente, o crescimento da mesma (Kumari & Saini, 2018; Dassler et al., 2022; Alla & Rajâa, 2019).

Neste sentido, o presente estudo, procurou aprofundar a relação das práticas de RSO e as práticas das dimensões de EA com as Intenções de Saída organizacional, e se esta relação é moderada pela Idade do colaborador. Para além disso, procurou-se compreender a força dos efeitos que as práticas de RSO e dimensões de EA exercem sobre a Intenção de Saída dos colaboradores. Portanto, o objetivo principal deste estudo foi investigar e confirmar a relação negativa e direta entre RSO e Intenção de Saída (Hipótese 1) e a relação negativa e direta entre

as dimensões de EA e Intenção de Saída (Hipótese 2), bem como, o efeito moderador que a Idade do colaborador tem nestas relações (Hipótese 3 e Hipótese 4). Para além disso, procurou-se explorar a força das relações entre RSO e dimensões de EA na Intenção de Saída organizacional (Hipótese 5).

Não obstante, e tendo em consideração o referido no decorrer deste estudo, a variável Intenção de Saída fora dividida em Intenção de Saída e Intenção de Permanência, o que resultou, num reajustamento das hipóteses em estudo. Desta forma, os resultados e conclusões do presente estudo, são discutidos, tendo em conta este reajustamento.

Tendo em consideração, o impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, ao nível da idade, os resultados concluíram que quanto maior a idade do colaborador, menor é a sua perceção que a organização para a qual trabalha tem práticas de RSO, RSO perante os Colaboradores, RSO perante os Clientes e Governo, Valor da Valorização e Crescimento Profissional e Valor de Benefícios. Os resultados revelam ainda ,que quanto maior a idade do colaborador, menor é a sua intenção de saída e, por sua vez, maior a intenção de permanência na organização atual, resultados estes corroborados na literatura que descrevem que os colaboradores mais velhos demonstram menores intenções de saída da sua organização (Costanza et al., 2012; Rhodes 1983).

Para além disso, concluiu-se que, ao nível das habilitações académicas, quanto mais elevada a habilitação académica dos colaboradores, maior a perceção que a sua organização tem práticas de RSO, RSO perante os *Stakeholders* Sociais e Não Sociais, RSO perante os Colaboradores, RSO perante os Clientes e Governo, Valor de Valorização e Crescimento Profissional e Valor de Facilidade.

Por sua vez, ao nível do sexo do colaborador, os resultados reportaram que os colaboradores do sexo feminino percecionam mais práticas de Valor de facilidade (e.g., opções de teletrabalho ou flexibilidade de horários) na organização do que os colaboradores do sexo masculino. Esta análise é sustentada na literatura pela persistência de diferenças entre sexos no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar, uma vez que as mulheres revelam maiores dificuldades e impedimentos na gestão diária destas dimensões (Emslie & Hunt, 2009).

É de salientar, que os resultados revelaram um efeito correlacional muito forte, entre a idade do colaborador e a antiguidade na organização e idade e experiência profissional e, para além disso, um efeito forte entre a idade e a antiguidade na função. Estes resultados concluem,

que a relação entre estas variáveis sociodemográficas é muito próxima de |1|, o que poderá indicar que estas variáveis podem estar a avaliar o mesmo.

Relativamente ao teste de hipóteses, concluiu-se que a RSO relaciona-se direta e negativamente com Intenção de Saída, e positivamente com a Intenção de Permanência, ou seja, os colaboradores que percecionam práticas RSO nas organizações para a qual trabalham, têm menores Intenções de Saída, e em contrapartida, maiores Intenções de Permanência na organização. Resultados semelhantes foram evidenciados na análise, o efeito das dimensões da RSO na Intenção de saída e Intenções de Permanência. A relação direta entre estas variáveis é suportada na literatura, através de estudos que evidenciaram a relação direta entre a RSO e a Intenção de Saída, bem como a RSO e a Intenção de Permanência (Wang et al., 2020). Para além disso, a perceção de práticas de RSO promove, nos colaboradores, atitudes positivas no trabalho e reduz as atitudes laborais negativas, o que corrobora os resultados revistos neste estudo sobre a relação direta entre a RSO e a Intenção de Saída e Intenção de Permanência (Wang et al., 2020) Assim, a Hipótese 1 foi parcialmente corroborada.

No mesmo sentido, concluiu-se que todas as dimensões de EA relacionam-se direta e negativamente com Intenção de Saída, e positivamente com a Intenção de Permanência, isto é, os colaboradores que percecionam práticas de EA na sua organização, têm menores Intenções de Saída e maiores Intenções de Permanência na organização atual. Estes resultados são corroborados na literatura (Obeidat, 2019; Rozna et al., 2019), verificando-se que o EA tem um efeito potenciador na intensão de comportamentos positivos dos colaboradores, para com a organização para a qual trabalham, mas também, um efeito negativo na intensão de comportamento negativos para a sua organização (Obeidat, 2019). Assim, a Hipótese 3 foi parcialmente corroborada.

Ao nível do efeito moderador da idade na relação entre a RSO e Intenção de Saída (Hipótese 2), os resultados demonstram que Idade do colaborador não modera significativamente a relação entre a RSO e a Intenção de Saída e Intenção de Permanência. A análise do efeito das dimensões de RSO na Intenção de Saída, quer na Intenção de Permanência também não são moderadas pela Idade do colaborador. Isto permite concluir, que as práticas de RSO têm o mesmo impacto para a Intenção de Saída e Intenção de Permanência na organização, independentemente da idade do colaborador, não suportando a Hipótese 2. Estes resultados estão alinhados com o estudo de Wang e colaboradores (2020), que verificam que a idade não modera significativamente a relação entre a RSO e Intenção de Saída.

Em seu turno, os resultados evidenciaram que a idade do colaborador, apenas modera significativa e positivamente a relação entre o Valor de Valorização e Crescimento Profissional e a Intenção de Permanência, rejeitando parcialmente a Hipótese 4. Desta forma, concluiu-se que quanto maior a idade do colaborador, maior é o efeito da percepção de práticas de Valor Valorização e Crescimento Profissional têm no aumento da Intenção de Permanência na mesma.

Estes resultados corroboram com diversos estudos que, embora descrevam, a realização de programas de retenção dos colaboradores (dirigem-se à valorização dos colaboradores), sob forma de planos de desenvolvimento de carreiras e competências dos mesmos (Truxillo et al., 2017, citado em Marina & Venegas, 2019), alertam que a participação de colaboradores mais velhos nestes programas é bastante reduzida. No mesmo sentido, Wognum e colaboradores (2006) identificam que colaboradores mais velhos experienciam menores níveis de suporte da organização, comparativamente a colaboradores mais novos, possivelmente, fruto de estereótipos etários (e.g., menor competência para lidar com as exigências do mundo organizacional atual) acerca deste grupo de colaboradores. Porventura, estes estereótipos etários, podem provocar alterações nas práticas organizacionais, ambiente no local de trabalho e aumentar o receio das organizações sobre o futuro dos colaboradores mais velhos (Offerman & Gowing, 1990). Por esta razão, os colaboradores mais velhos, ao perceberem que a sua organização tem práticas que valorizem os colaboradores e oportunidades de crescimento profissional, reportam maiores intenções de permanência, visto que as organizações, de forma geral, tendem a focar a sua atenção para o grupo dos colaboradores mais novos.

Por fim, a Hipótese 5 foi parcialmente corroborada. Estes resultados concluem que a dimensão com o efeito mais forte na Intenção de Saída, é a dimensão de Valor de Valorização e Crescimento Profissional, ou seja, a percepção de práticas de valor de valorização e crescimento profissional pelo colaborador na organização onde trabalha, é a prática que tem maior efeito para a redução da sua intenção de saída. Isto é suportado na literatura, pois, organizações que reconhecem e mobilizam suporte aos seus colaboradores, conseguem reter durante mais tempo os seus colaboradores (Arasanmi & Krishna, 2019) Por sua vez, práticas que proporcionem oportunidades de crescimento profissional, são consideradas um dos fatores-chave, para a redução da intenção de saída dos colaboradores, sendo considerado por Vizano e colaboradores (2021) como um dos fatores que está na base das empresas, não terem sucesso na redução da Saída Voluntária.

De seguida, a segunda dimensão com o efeito mais forte na intenção de saída, é a dimensão de Valor de Inovação e Reconhecimento, que afetou positivamente a intenção de saída, ou seja, o colaborador que percebe que a sua organização tem práticas de inovação e é reconhecida, aumenta a intenção de saída organizacional. Estes resultados são suportados no estudo de Sull e colaboradores (2022) que verificaram que os colaboradores têm maior intenção de saída de empresa inovadoras, uma vez que esta inovação requer dos colaboradores maior carga horária de trabalho, resultando em maiores níveis stress, comparativamente com outras organizações com menor inovação. Os mesmos autores (Sull et al., 2022), reconhecem que embora o colaborador considere o trabalho desempenhado nestas organizações, inicialmente, satisfatório e desafiante, será custoso sustentar estas condições a longo prazo.

Por sua vez, ainda referente à Hipótese 5, os resultados concluem que, o Valor de Valorização e Crescimento Profissional destacou-se, também, como a dimensão com maior efeito na Intenção de Permanência organizacional. Estes resultados revelam que a percepção, por parte do colaborador, de que a organização tem práticas de valorização do colaborador e crescimento profissional do mesmo, é a prática que mais influencia o aumento da intenção de permanência do colaborador. Esta análise é suportada na literatura, a qual evidencia que os colaboradores são leais à sua organização, caso esta os valorize, detenha programas de desenvolvimento e oportunidades de promoção e crescimento na carreira (Johari et al., 2012; Hadi & Ahmed, 2018).

Posteriormente, os resultados indicam que a RSO, também tem efeito na Intenção de Permanência dos colaboradores, ou seja, a percepção de práticas de RSO pelos colaboradores, aumenta a intenção de permanência dos mesmos na organização. Esta conclusão encontra-se alinhada com a atual consciencialização social que os colaboradores, de uma forma geral, detêm, sobre as responsabilidades ambientais e éticas que as organizações devem assumir, e por isso, a percepção que a empresa é socialmente responsável, vai aumentar a intenção de permanecer na mesma (Turker, 2018).

Não obstante, é essencial salientar que as práticas de RSO e dimensões de EA não revelaram um efeito similar na Intenção de Saída e Intenção de Permanência. Os resultados concluíram, que a percepção de dadas práticas de RSO e dimensões de EA, têm efeito sobre a Intenção de Saída, mas não evidenciam um efeito oposto na Intenção de Permanência. Esta conclusão, opõem-se à tendência da investigação, em avaliar a Intenção de saída, somente, como um construto menos positivo, do que a Intenção de Permanência, revendo-os como o mesmo construto, ou até, “dois lados da mesma moeda” (Cho et al., 2009). Nancarrow e

colaboradores (2014) acrescentam que Intenção de Saída e Intenção de Permanência, apesar de se sobrepõem em alguns fatores, não devem ser analisados como conceito único, sem diferenciação, especialmente na investigação de práticas e programas de retenção, para solucionar a intenção de saída organizacional.

Em suma, os resultados evidenciados no presente estudo, permitem concluir, de uma forma geral, que as práticas de RSO e dimensões de EA têm um efeito negativo na Intenção de Saída e um efeito positivo na Intenção de Permanência, sendo que a idade apenas moderou a relação entre dimensão de Valor de Valorização e Crescimento Profissional e a Intenção de Permanência. Para além disso, a análise da força dos efeitos, entre as práticas de RSO e dimensões de EA na intenção de Saída e Intenção de Permanência, alerta para a importância da adoção de práticas de Valorização e Crescimento Profissional, pois destacou-se como as práticas com maior efeito na redução da Intenção de Saída e promoção da Intenção de Permanência. Ademais, destaca-se o efeito positivo das práticas de Valor de Inovação e Reconhecimento na Intenção de Saída, alertando para possíveis consequências negativas dos altos níveis de inovação nas empresas, e por outro lado, destaca-se a importância da adoção de práticas de RSO na Intenção de Permanência Organizacional.

Neste sentido, o presente estudo revela a sua pertinência teórica e prática para o contexto organizacional atual. Este estudo contribui para aprofundar e confirmar a relação entre a RSO e as dimensões de EA na Intenção de Saída e Intenção de Permanência organizacional, preenchendo, não só o gap na investigação, no que concerne à análise destas variáveis, ao nível dos colaboradores atuais das organizações, mas também compreender, se variáveis sociodemográficas, como a idade dos colaboradores, podem influenciar a relação entre estas variáveis. Por consequência, esta investigação possibilitará, às organizações antecipar a saída voluntária dos seus colaboradores, compreendendo o efeito destas práticas, na Intenção de Saída e Intenção de Permanência e, por sua vez, adotar atempadamente, as práticas que mais promovem a Intenção de Permanência e diminuem a Intenção de Saída.

Limitações e estudos futuros

Ao longo do presente estudo foram identificadas algumas limitações que devem ser salientadas. Primeiramente, o processo de amostragem utilizado, uma vez que o processo de amostragem não probabilístico por conveniência, não possibilita a recolha aleatória na

população em estudo, e por sua vez, a generalização dos dados recolhidos, dado que a representação da população na amostra recolhida foi impactada (Marôco, 2014).

Para além disso, tal como salientado ao longo deste estudo, as qualidades métricas dos instrumentos aplicados, revelaram algumas limitações, uma vez que os modelos encontrados não correspondem aos modelos originais propostos pelos autores. Particularmente, na escala de *Employer Attractiveness*, em que as dimensões encontradas, diferem das dimensões referidas pelo autor original. Este ajuste no modelo, poderá resultar da tradução da escala original, uma vez que, o conteúdo de dados itens traduzidos, poderá não ter sido interpretado pelos participantes, da mesma forma da interpretação original dos mesmos. Por esta razão, os resultados apresentados devem ser analisados com cautela.

Por fim, ao nível da investigação futura, sugere-se a replicação deste estudo com o intuito de compreender se a variável de teletrabalho, poderá ter um efeito moderador nesta relação entre a RSO e as dimensões EA na Intenção de Saída e Intenção de Permanência. Para além disso, seria pertinente continuar a explorar o efeito de outras variáveis organizacionais na Intenção de Saída e Intenção de Permanência, considerando estes *outcomes* organizacionais, como variáveis distintas. Por sua vez, e considerando que efeito moderador da idade, apenas foi evidenciado numa relação em estudo (Valor Valorização e Crescimento profissional e a intenção de permanência), seria pertinente explorar o efeito moderador da Fase da Carreira do colaborador na relação entre a RSO e dimensões de EA na Intenção de Saída e Intenção de Permanência, uma vez que a fase da carreira do colaborador, poderá afetar estas relações.

Referências

- Alla, A. & Rajâa, O. (2019). A Review of the Literature on Employee Turnover. *American International Journal of Social Science*, 8(3), 22-29. [10.30845/aijss.v8n3p4](https://doi.org/10.30845/aijss.v8n3p4)
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. [10.1108/ICT-10-2018-0086](https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086)
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18. [10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01)
- Bakos, L. (2014). Decision-making and Managerial Behaviour Regarding Corporate Social Responsibility in the Case of Small and Middle-sized Companies. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 124(1), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.483>
- Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Intenções de Saída Organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. P. A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar, & T. M. D. Rebelo. (Eds.), *Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDAP/AIDEP* (pp. 378-390).
- Basariya, S., & Ahmed, R. (2019). A study on attrition: turnover intentions of employees. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 2594–2601. <http://www.iaeme.com/ijciyet/issues.asp?JType=IJCIET&VType=10&IType=1>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. [10.1080/02650487.2005.11072912](https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912)
- Bourdeau, B., Graf, R., & Turcotte, M. (2013). Influence of corporate social responsibility as perceived by salespeople on their ethical behaviour, attitudes and their turnover intentions. *Journal of Business & Economics Research*, 11(8), 353-366. <https://doi.org/10.19030/jber.v11i8.7979>

- Bustamante, S. (2018). CSR, trust and the employer brand. *IMB Institute of Management Berlin*, 96(1), 1-25. <http://hdl.handle.net/10419/189824>
- Chandler, N. (2019). Employer attractiveness: a study into the link between demographics of jobseekers and reasons for applying for a position. *Journal of Human Resource Management*, 22(1), 30-45. https://www.researchgate.net/publication/334398561_HRM_01_2019_04_journal
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. (2009). The Corporate Social Responsibility Agenda. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (1a ed., pp. 1-17). Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0001>
- Chiat, L. & Panatik, S. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Cho, S., Johanson, M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a european framework for corporate social responsibility*. Comissão Europeia. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed eu strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Comissão Europeia.

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_com_com\(2011\)0681_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_com_com(2011)0681_pt.pdf)

- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Coutinho, C. P. (2021). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2009). The Corporate Social Responsibility Agenda. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (1a ed., pp. 1-17). Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0001>
- Dassler, A., Khapova, S., Lysova, E., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: a systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- De Gilder, D., Schuyt, T., & Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 143–152. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7101-x>
- Duarte, A. (2014). Responsabilidade social das organizações. In S. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas*. (1ª ed., pp. 537-561). Pactor.
- Duarte, P. A., Gomes D. R. & Neves J. G. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 1(25), 103–123. <http://hdl.handle.net/10071/9443>
- Emezi, C. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Organization Profitability. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 60-67.
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009). Live to work or work to live? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 151–172. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>

- Fernandes, S., & Veloso, A. (2021). *Work engagement e preferências no desenho do trabalho: as diferenças entre gerações. Implicações para a gestão de pessoas*. [Apresentação de artigo]. X Conferência Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, Lisboa, Portugal. <https://doi.org/10.26537/iirh.vi10.4341>
- Fernando, A., & Sutha, J. (2022). Influence of internal corporate social responsibility on employee retention with special reference to the apparel industry in Sri Lanka In *Information Resources Management Association (Ed.), Research Anthology on Developing Socially Responsible Businesses* (1a ed., pp. 2090-2106). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5590-6.ch102>
- Friedman, M. (1970, Setembro 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Garrido-Ruso, M., & Aibar-Guzmán, B. (2022). The moderating effect of contextual factors and employees' demographic features on the relationship between CSR and work-related attitudes: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1–16. <https://doi.org/10.1002/csr.2331>
- Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz, & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas*. (1ª ed., pp.239-253). Editorial Novembro.
- Ha, N., & Luan, N. (2018). The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in vietnam. *International Journal of Business and Society*, (19)2, 473-491. <https://www.researchgate.net/publication/327672233> The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam
- Ha, N., Luan, N., & Trung, N. (2021). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *Journal of Science*, 11(1), 3-18. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.11.1.1367.2021>
- Hadi, N. & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Cengage. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/2925/>
- Han, J. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*. 36(1), 156-173. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach* (2a Ed.). New York: Guilford Press.
- Hedlund, A., Andersson, I., Rosén, G. (2009). *Understanding Small Enterprises: A healthy working life in a healthy business*. [Apresentação de artigo]. USE2009, Helsingör, Dinamarca, 20-23 October 2009.
- Helm, S. (2012). A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542–556. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00827.x>
- Heneman, H., Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2019) *Staffing Organizations*. McGraw-Hill Education.
- Heyns, M., & Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hongvichit, S. (2015). The Research Progress and Prospect of Employee Turnover Intention. *International Business Research*, 8(6), 218-223. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n6p218>
- Idowu, S., Capaldi, N., Fifka, M., Zu, L., & Schmidpeter, R. (2015). *Dictionary of Corporate Social Responsibility* (1^a ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10536-9>
- Idowu, S., Sitnikov, C., & Moratis, L. (2019). *ISO 26000 - A standardized view on corporate social responsibility: Practices, cases and controversies* (1^a ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92651-3>

- Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in Saudi Organizations. *The Business Review*, 16(2), 275-282. https://www.researchgate.net/profile/Dr-Adnan-Iqbal/publication/215912138_Employee_Turnover_Causes_Consequences_and_Retention_Strategies_in_Saudi_Organizations/links/58b7c96aa6fdcc2d14d7a40f/Employee-Turnover-Causes-Consequences-and-Retention-Strategies-in-Saudi-Organizations.pdf
- Jeje, K. (2017). An overview of corporate social responsibility. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 5(7), 287-296.
- Johari, J., Yean, T., Adnan, Z., Yahya, K., & Ahmad, M. (2012). Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter?. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416. https://www.researchgate.net/publication/281190297_Promoting_Employee_Intention_to_Stay_Do_Human_Resource_Management_Practices_Matter
- Katz, I., Rudolph, C., & Zacher, H. (2019). Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 112(2), 1-76. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.001>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.21981>
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 1-14. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Kumari, S., & Saini, G. (2018). Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention?. *Career Development International*, 23(4), 444-462. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2018-0069>

- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2021). It matters how old we feel in organizations: Testing a multilevel model of organizational subjective-age diversity on employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 448-463. <https://doi.org/10.1002/job.2505>
- Kyriazos, T. A. (2018). Applied psychometrics: sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 9(1), 2207-2230. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.98126>
- Lee, L., & Chen, L. (2018). Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 948-960. <https://doi.org/10.1002/csr.1511>
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53 -73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91. <https://doi.org/10.1037/apl0000497>
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, 43(3), 106–114. 10.1177/0306307017749627
- Mahmoud, A., Reisel, W., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., Bradford, B. (2015). Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 382–397. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008386>
- Mamun, C., & Hasan, N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Marina, B., & Venegas, C. (2019). *Changing age and career concepts in the austrian banking industry: A case study of middle-aged non- managerial employees and managers.* (1a

- ed.). Contributions to Management Science. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-22609-1>
- Marôco, J. (2014). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações (2a ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Mattila, M. (2009). Corporate social responsibility and image in organizations: For the insiders or the outsiders?. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 540–549. <https://doi.org/10.1108/17471110910995384>
- Mitchell, T., Holtom, B., & Lee, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96–109. <http://www.jstor.org/stable/4165789>
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. <https://doi.org/10.2307/257255>
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mostafa, B. (2022). Leveraging workforce insights to enhance employer attractiveness for young job seekers during pandemic era. *Heliyon*. 8(1). 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09699>
- Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. (2021). Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices. *European Management Journal*, 8(6), <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.013>

- Moura-Leite, R., & Padgett, R. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539. <https://doi.org/10.1108/1747111111117511>
- Mowday, R., Koberg, C. & McArthur, A. (1984). The psychology of the withdrawal process: a cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal* 27(1), 79-94. <https://doi.org/10.2307/255958>
- Musawer, A., Amarkhil, D., & Laiq, M. (2021). *Factors Influencing Employees' Intention to Leave Job*. International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology, 8(2), 43-53. <https://www.neliti.com/publications/337357/factors-influencing-employees-intention-to-leave-job#cite>
- Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 292–300. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-oa>
- Nejati, M., Brown, M., Shafaei, A., & Seet, P. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention?. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181-197. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Nguyen, H., & Nguyen, L. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1(1), 1-23. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>
- Nyuur, R., Ofori, D., Amankwah, M., & Baffoe, K. (2021). Corporate social responsibility and employee attitudes: The moderating role of employee age. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/beer.12399>
- Obeidat, A. (2019). The relationship between perceived human resource management practices and turnover-intention: The mediating role of organizational attractiveness. *Modern Applied Science*, 13(2), 216-227. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n2p216>
- Offermann, L., & Gowing, M. (1990). Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*, 45(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.95>

- Okolocha, C. (2020). Influence of Employee-Focused Corporate Social Responsibility and Employer Brand on Turnover Intention. *European Journal of Business and Management*, 12(9), 53-61. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408/10.7176/EJBM/12-9-07>
- Pahos, N., Galanaki, E. (2018). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-based HRM*, 7(1), 93-112 <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Park, S., & Park, S. (2017). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1306769>
- Pavlovic, G. (2018). Employer attractiveness and the employee turnover and retention. [Apresentação de artigo]. *Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference ITEMA, Belgado, Serbia*. <https://doi.org/10.31410/itema.2018.806>
- Ponomariov, B., Boardman, P., & Boysen, R. (2021). When Management Matters More than Leadership. *International Journal of Public Administration*, 44(4), 1-13, <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1721531>
- Potskhverashvili, A. (2019). Corporate Social Responsibility and employer attractiveness. *Acta Carolus Robertus*, 9(2), 123-131. <https://doi.org/10.33032/acr.2019.9.2.123>
- Pratama, N., Suwarni, E., & Handayani, A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74-81. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Puri, D. (2018). Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 24(3), 99-123. <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>
- Ranjan, S., & Yadav, R. (2018). Uncovering the role of internal csr on organizational attractiveness and turnover intention: The effect of procedural justice and extraversion. *Asian Social Science*, 14(12), 76-85. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n12p76>.
- Reis, G., & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103– 116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>
- Roglio, K. D., Tortato, U., Valaski, Z. & Forster, D. (2009). Programas de responsabilidade social: Influências sobre a imagem organizacional na perspectiva dos empregados. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(1), 85–104. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v7n1p85-104>
- Rozna, Z., Formánek, I., & Maňák, R. (2019). Determining the factors of the employees' intention to stay or leave in the slovak's SMES. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(2), 63-72. <https://doi.org/10.2478/IJEK-2019-0011>
- Rudolph, C., & Zacher, H. (2022). Research on age(ing) at work has “come of age”. In H. Zacher & C. W. Rudolph (Eds.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice* (1a ed., pp. 3-24). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003089674-2>
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., Tordera, N., Der Heijden, B., Zappala, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., de Jonge, J., Desmette, D., ... & Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 76-101.
- Sharma, L. (2019). Employer attractiveness dimensions: a study of perceptions of the management students. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(3), 419-425. <https://ijisrt.com/wp-content/uploads/2019/04/IJISRT19MA648.pdf>
- Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: Demasiado parecidos para serem diferentes?. *Superavit*, 3(1), 31-40. <https://doi.org/10.26358/srgivol3ar32>
- Steel, R., & Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673-686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>

- Strawser, M., Smith, S., & Rubenking, B. (2021). *Multigenerational Communication in Organizations: Insights from the Workplace*. Routledge.
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-9. <https://www.acmpnorcalchapter.org/changemanagement-articles>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 1-21. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thiranagama, A. W., & Dileesha, M. A. (2020). Demographic differences encounter in employer attractiveness. *Journal of Business and Finance in Emerging Markets*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.32770/jbfem.vol31-12>
- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influence organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 189-204 <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Turker, D. (2018). Managing social responsibility: Functional strategies, decisions and practices. In S. Idowu, & R. Schmidpeter (Eds.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (1a ed., pp. 1-185). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91710-8>
- Vasconcelos, A., Junior, A. S., Nascimento, A. & Goulart, V. (2016). A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. *Revista Eletrônica de Administração*, 22(3), 210–234. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.01116.62787>
- Vizano, N., Sutawidjaya, A., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career on turnover intention: Evidence from indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471-478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021>

- Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>
- Weber, J., Angerer, P., & Müller, A. (2019). Individual consequences of age stereotypes on older workers: A systematic review. *Gerontologie Geriatrie*, 52(3), 188-205. <https://doi.org/10.1007/s00391-019-01506-6>
- Wiweko, B., Mustikaning, D., Prawesti, P., Hestiantoro, A., Sumapraja, K., Natadisastra, M., & Baziad, A. (2013). Chronological age vs biological age: an age-related normogram for antral follicle count, FSH and anti-Mullerian hormone. *Journal of Assisted Reproduction and Genetics*, 30(12), 1563–1567. <https://doi.org/10.1007/s10815-013-0083-1>
- Wognum, I., Veldkamp, B., Grip, A., & Sieben, I. (2006). Ageing workforce and age-related policies: a secondary analysis. In T. Rocco, & J. Thijssen. (Eds.), *Older workers, new directions. Employment and development in an aging labor market* (1a ed., pp. 93-106). Center for Labor Research and Studies.
- Zainee, I. & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369-392. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070>

Anexos

Anexo A. Questionário

Secção 1

No âmbito da realização da Dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA - Instituto Universitário, estou a realizar uma investigação que tem como objetivo compreender as intenções dos colaboradores face às práticas da sua organização.

O tempo médio de resposta é de 10 minutos.

Obrigada pela sua colaboração!

Em caso de dúvida e/ou informações adicionais relativamente à presente investigação, pode entrar em contato através do email: 25659@alunos.ispa.pt (Inês Ramos)

Consentimento informado

A participação neste estudo é voluntária, podendo o participante desistir da mesma em qualquer momento, sem qualquer penalização. A recolha, tratamento e análise dos dados recolhidos é confidencial e utilizados exclusivamente para fins académicos. É solicitado que responda ao seguinte questionário de forma sincera, sublinhando que não existem respostas certas ou erradas.

Secção 2

Considerando a sua perceção acerca das práticas da empresa para a qual trabalha, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo Ligeiramente
- 4 - Não concordo nem Discordo
- 5 - Concordo Ligeiramente
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

1. A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

2. A empresa faz investimentos que visam proporcionar uma vida melhor às futuras gerações.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

3. A empresa implementa programas especiais para reduzir o seu impacto negativo no me ambiente.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

4. A empresa visa um crescimento sustentável considerando as futuras gerações.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

5. A empresa apoia organizações não-governamentais que atuam em áreas problemáticas.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

6. A empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

7. A empresa incentiva os seus colaboradores a participarem em atividades de voluntariado.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

8. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e carreiras.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

9. A gestão da empresa preocupa-se em primeiro lugar com as necessidades e expectativas dos colaboradores.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

10. A empresa implementa políticas flexíveis de forma a proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

11. As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são, regra geral, justas.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

12. A empresa apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação adicional.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13. A empresa respeita os direitos do cliente/consumidor para além das obrigações legais.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14. A empresa fornece informação completa e exata sobre os seus produtos aos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15. A satisfação do cliente é muito importante para a empresa.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

16. A empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17. A empresa cumpre totalmente e com prontidão as normas legais.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Secção 3

Considerando a empresa para a qual trabalha, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo Ligeiramente
- 4 - Não Concordo nem Discordo
- 5 - Concordo Ligeiramente
- 6 – Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

1. Na minha empresa tenho oportunidade de desempenhar uma função desafiante.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2. Na minha empresa sinto-me envolvido(a) com o trabalho.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3. Sinto-me valorizado(a) pela minha empresa.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4. A minha empresa faz-me sentir empoderado(a) (empowerment).

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5. A minha empresa oferece-me um plano de carreira claro.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

6. Na minha empresa sinto que confiam em mim.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

7. Identifico-me com o sistema de valores da empresa.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

8. Tenho uma boa relação com as minhas chefias

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

9. Tenho uma boa relação com os meus colegas.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

10. Tenho colegas que me apoiam e encorajam.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11. Existe um bom trabalho de equipa.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12. A minha empresa reconhece o meu mérito.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13. A minha empresa tem uma elevada classificação em rankings de marca do empregador.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

14. É importante para mim que a minha empresa receba muitos prémios.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

15. As práticas de recrutamento e seleção na minha empresa são adequadas.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

16. A minha empresa tem elevada reputação no "passa palavra" (word of mouth).

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

17. Concordo com as características utilizadas para o recrutamento.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

18. As pessoas reconhecem a minha empresa devido à sua presença online e/ou social media.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

19. As pessoas reconhecem a minha organização devido ao contacto pessoal que estabelecem com ela.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

20. As pessoas reconhecem a minha empresa através da sua participação em espetáculos e eventos.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

21. É importante para mim, o índice de satisfação do cliente para com a minha empresa.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

22. A minha empresa proporciona o desenvolvimento de competências.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

23. A minha empresa fornece programas de aprendizagem/desenvolvimento para aumento dos meus conhecimentos.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

24. A minha empresa oferece programas de treino internacionais.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

25. A minha empresa está em constante inovação.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

26. A minha organização providencia produtos e serviços de alta qualidade.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

27. A minha empresa cria produtos e serviços inovadores.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

28. As ideias dos novos colaboradores são valorizadas pela empresa.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

29. A gestão da empresa reconhece o trabalho que desenvolvo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

30. A minha empresa abre portas para futuras oportunidades de emprego.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

31. É importante para mim a dimensão da minha empresa.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

32. A minha empresa tem elevada presença internacional.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

33. A minha empresa oferece um horário de trabalho flexível

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

34. A minha empresa oferece a possibilidade de trabalhar remotamente (teletrabalho).

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

35. A minha empresa oferece um bónus de adesão/entrada na empresa.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

36. A minha empresa oferece um pacote de benefícios e remuneração atrativos.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

37. A minha empresa oferece uma revisão salarial atrativa.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

38. A minha empresa permite-me escolher várias localizações possíveis para realizar o meu trabalho.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

39. A minha empresa é perto da minha área de residência.

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

Secção 4

Leia atentamente as afirmações que se seguem e indique, de acordo com a sua opinião pessoal, até que ponto considera cada uma delas verdadeiras ou falsas.

1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

3. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

4. Vou manter-me nesta organização por mais de um ano.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

5. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

6. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

7. Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

8. Se puder, permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.

- Não se aplica rigorosamente nada a mim
- Aplica-se pouco a mim
- Aplica-se em parte a mim
- Aplica-se muito a mim
- Aplica-se totalmente a mim

Secção 5

Idade _____

Sexo

- Masculino
 Feminino

Habilitações Académicas

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura/Bacharelato
 Mestrado
 Doutoramento

Setor de atividade da organização

- Setor Primário
 Setor Secundário
 Setor Terciário Social
 Setor Terciário Económico

Tempo de experiência profissional (em anos) _____

Antiguidade na empresa (em anos) _____

Antiguidade na função (em anos) _____

Anexo B. Análises métricas dos instrumentos

Anexo B1. Responsabilidade Social Organizacional

Tabela B1.1. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória de Primeira Ordem à Responsabilidade Social Organizacional

| | | |
|--|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | .92 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 4.096.121 |
| | gl | 136 |
| | Sig. | <.001 |

Tabela B1.2. Variância Total Explicada da Análise Fatorial de Primeira Ordem da Responsabilidade Social Organizacional

| Componente | Autovalores Iniciais | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|
| | Total | % de Variância | % Cumulativa |
| 1 | 8.43 | 49.59 | 49.59 |
| 2 | 2.03 | 11.96 | 61.56 |
| 3 | 1.53 | 8.99 | 70.54 |
| 4 | 0.80 | 4.71 | 75.25 |
| 5 | 0.65 | 3.83 | 79.07 |
| 6 | 0.55 | 3.21 | 82.28 |
| 7 | 0.48 | 2.83 | 85.11 |
| 8 | 0.40 | 2.34 | 87.45 |
| 9 | 0.36 | 2.09 | 89.54 |
| 10 | 0.31 | 1.85 | 91.39 |
| 11 | 0.27 | 1.58 | 92.97 |
| 12 | 0.24 | 1.43 | 94.40 |
| 13 | 0.23 | 1.36 | 95.76 |
| 14 | 0.21 | 1.26 | 97.01 |
| 15 | 0.20 | 1.19 | 98.20 |
| 16 | 0.17 | 0.98 | 99.18 |
| 17 | 0.14 | 0.82 | 100.00 |

Tabela B1.3. Matriz Rodada realizada na Análise Fatorial de Primeira Ordem da Responsabilidade Social Organizacional

| | Componente | | |
|-------|------------|-----|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| RS_4 | .83 | .23 | .22 |
| RS_3 | .80 | .16 | .18 |
| RS_2 | .79 | .26 | .28 |
| RS_1 | .78 | .18 | .24 |
| RS_5 | .76 | .22 | -.009 |
| RS_6 | .75 | .29 | .09 |
| RS_7 | .60 | .41 | .06 |
| RS_9 | .26 | .84 | .17 |
| RS_11 | .25 | .83 | .18 |
| RS_10 | .26 | .82 | .15 |
| RS_8 | .38 | .76 | .22 |
| RS_12 | .36 | .72 | .13 |
| RS_13 | .18 | .62 | .52 |
| RS_16 | .18 | .01 | .84 |
| RS_17 | .26 | .14 | .81 |
| RS_15 | .03 | .42 | .67 |
| RS_14 | .15 | .50 | .64 |

Tabela B1.4. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória de Segunda Ordem à Responsabilidade Social Organizacional

| | | |
|--|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | ,91 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 3.783,925 |
| | gl | 120 |
| | Sig. | <.001 |

Anexo B2. Employer Attractiveness

Tabela B2.1. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória de Primeira Ordem à *Employer Attractiveness*

| | | |
|--|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | .94 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 9.911,720 |
| | gl | 741 |
| | Sig. | <.001 |

Tabela B2.2. Variância Total Explicada da Análise Fatorial de Primeira Ordem da *Employer Attractiveness*

| Componente | Autovalores Iniciais | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|
| | Total | % de Variância | % Cumulativa |
| 1 | 17.03 | 43.67 | 43.67 |
| 2 | 2.55 | 6.54 | 50.21 |
| 3 | 2.07 | 5.30 | 55.50 |
| 4 | 1.86 | 4.77 | 60.28 |
| 5 | 1.37 | 3.52 | 63.79 |
| 6 | 1.18 | 3.02 | 66.82 |
| 7 | 1.03 | 2.64 | 69.46 |
| 8 | 0.91 | 2.33 | 71.79 |
| 9 | 0.82 | 2.11 | 73.90 |
| 10 | 0.76 | 1.96 | 75.85 |
| 11 | 0.71 | 1.82 | 77.67 |
| 12 | 0.64 | 1.64 | 79.30 |
| 13 | 0.61 | 1.57 | 80.88 |
| 14 | 0.57 | 1.45 | 82.33 |
| 15 | 0.55 | 1.42 | 83.75 |
| 16 | 0.50 | 1.28 | 85.03 |
| 17 | 0.45 | 1.16 | 86.19 |
| 18 | 0.43 | 1.11 | 87.30 |
| 19 | 0.41 | 1.04 | 88.33 |
| 20 | 0.39 | 0.10 | 89.33 |
| 21 | 0.38 | 0.96 | 90.29 |
| 22 | 0.35 | 0.88 | 91.18 |
| 23 | 0.33 | 0.86 | 92.03 |
| 24 | 0.31 | 0.79 | 92,82 |
| 25 | 0.30 | 0.77 | 93.59 |
| 26 | 0.29 | 0.75 | 94.34 |
| 27 | 0.28 | 0.72 | 95.06 |
| 28 | 0.26 | 0.67 | 95.73 |
| 29 | 0.24 | 0.62 | 96.34 |
| 30 | 0.20 | 0.51 | 96.85 |
| 31 | 0.17 | 0.44 | 97.30 |
| 32 | 0.17 | 0.43 | 97.72 |
| 33 | 0.16 | 0.41 | 98.14 |
| 34 | 0.15 | 0.39 | 98.53 |
| 35 | 0.13 | 0.32 | 98.85 |
| 36 | 0.13 | 0.32 | 99.17 |
| 37 | .12 | .30 | 99.47 |

| | | | |
|----|-----|-----|--------|
| 38 | .10 | .27 | 99.75 |
| 39 | .10 | .25 | 100.00 |

Tabela B2.3. Matriz Rodada realizada na Análise Fatorial de Primeira Ordem da *Employer Attractiveness*

| | Componente | | | | | | |
|-------|------------|-----|------|-------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| EA_1 | .82 | .11 | .16 | .07 | .16 | .12 | .05 |
| EA_4 | .80 | .20 | .24 | .12 | .15 | .16 | -.04 |
| EA_3 | .80 | .10 | .25 | .15 | .16 | .17 | -.11 |
| EA_29 | .80 | .17 | .13 | .16 | .10 | .23 | -.10 |
| EA_12 | .77 | .12 | .22 | .28 | .16 | .16 | -.04 |
| EA_28 | .75 | .26 | .19 | .12 | .06 | .17 | .08 |
| EA_2 | .70 | .07 | .10 | .16 | .38 | .06 | .08 |
| EA_22 | .70 | .27 | .14 | .15 | .19 | .23 | .18 |
| EA_7 | .69 | .24 | .14 | .28 | .16 | .07 | .06 |
| EA_6 | .66 | .08 | .002 | .39 | .21 | .09 | -.09 |
| EA_5 | .66 | .24 | .35 | .14 | .15 | .15 | .04 |
| EA_30 | .65 | .30 | .28 | .08 | .15 | .16 | .04 |
| EA_17 | .59 | .19 | .25 | .12 | .23 | .09 | .48 |
| EA_15 | .58 | .24 | .30 | .13 | .15 | .02 | .51 |
| EA_8 | .53 | .11 | -.02 | .47 | .27 | .12 | .11 |
| EA_23 | .53 | .27 | .21 | .15 | .13 | .36 | .26 |
| EA_25 | .42 | .65 | .24 | .19 | .08 | .06 | -.04 |
| EA_18 | -.004 | .64 | .10 | -.009 | .39 | .16 | .21 |
| EA_27 | .51 | .64 | .14 | .11 | .01 | .00 | -.17 |
| EA_13 | .33 | .63 | .25 | .25 | .18 | .09 | .06 |
| EA_16 | .44 | .60 | .17 | .00 | .22 | -.11 | .18 |
| EA_32 | .10 | .58 | .32 | .14 | -.04 | .22 | -.01 |
| EA_26 | .56 | .58 | .14 | .08 | .11 | -.09 | -.31 |
| EA_20 | -.06 | .54 | .16 | .07 | .20 | .41 | .27 |
| EA_19 | .27 | .48 | -.02 | .12 | .42 | .06 | .02 |
| EA_35 | .12 | .10 | .78 | .05 | .15 | .24 | .06 |
| EA_37 | .41 | .25 | .77 | .06 | .05 | -.01 | -.01 |
| EA_36 | .37 | .33 | .74 | .08 | .10 | .02 | -.02 |
| EA_24 | .26 | .30 | .60 | .01 | -.08 | .32 | .09 |
| EA_9 | .13 | .15 | -.02 | .88 | .10 | .10 | .003 |
| EA_10 | .26 | .09 | .12 | .85 | .13 | .11 | .01 |
| EA_11 | .35 | .13 | .14 | .87 | .08 | .07 | .03 |
| EA_31 | .21 | .20 | .01 | .09 | .73 | .14 | .02 |
| EA_14 | .20 | .12 | .11 | .14 | .67 | -.02 | .17 |
| EA_21 | .39 | .15 | -.02 | .15 | .62 | -.02 | -.15 |
| EA_39 | .17 | .01 | .23 | .05 | .48 | .01 | -.45 |
| EA_34 | .24 | .03 | .13 | .14 | .04 | .79 | -.04 |
| EA_33 | .36 | .18 | .11 | .06 | .10 | .63 | .10 |
| EA_38 | .36 | .09 | .42 | .20 | -.04 | .52 | -.11 |

Tabela B2.4. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória de Segunda Ordem à *Employer Attractiveness*

| | | |
|--|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | ,95 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 8.001,622 |
| | gl | 496 |
| | Sig. | <.001 |

Anexo B3. Intenção de Saída Organizacional

Tabela B3.1. Valores dos Pré-testes da Análise Fatorial Exploratória de Primeiro Ordem à Intenção de Saída Organizacional

| | | |
|--|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | ,88 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 1.591,304 |
| | gl | 28 |
| | Sig. | <.001 |

Anexo C - Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

Tabela C1. Correlações de Pearson entre Idade, Antiguidade na Função, Antiguidade na Organização e Experiência Profissional e Habilitações e as variáveis em estudo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.Idade | - | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.Hab_Acad | -.24** | - | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.Exp_Prof | .93** | -.29** | - | | | | | | | | | | | | | |
| 4.Ant_org | .78** | -.21** | .80** | - | | | | | | | | | | | | |
| 5.Ant_fun | .66** | -.28** | .67** | .84** | - | | | | | | | | | | | |
| 6.RSO | -.11* | .21** | -.12* | -.13* | -.13* | - | | | | | | | | | | |
| 7.Stak_socio_soci | .03 | .15** | .03 | .03 | -.02 | .89** | - | | | | | | | | | |
| 8.Colab | -.21** | .22** | -.23** | -.22** | -.18** | .88** | .62** | - | | | | | | | | |
| 9.Clien_Gov | -.13* | .17** | -.13* | -.19** | -.20** | .69** | .45** | .53** | - | | | | | | | |
| 11.V_valor_cres_prof | -.11* | .17** | -.12* | -.18** | -.18** | .69** | .48** | .73** | .55** | - | | | | | | |
| 12.Va_lor_in_ov_re_c | -.06 | .06 | -.04 | -.06 | -.09 | .59** | .52** | .49** | .47** | .63** | - | | | | | |
| 13.V_ben | -.16** | .10 | -.17** | -.21** | -.16** | .52** | .37** | .60** | .29** | .61** | .60** | - | | | | |
| 14.V_inter_coleg | -.06 | .07 | -.08 | -.08 | -.13* | .36** | .26** | .34** | .33** | .52** | .39** | .29** | - | | | |
| 15.V_conq | .11 | -.07 | .10 | .01 | -.06 | .37** | .32** | .27** | .39** | .52** | .48** | .29** | .35** | - | | |
| 16.V_facil | .03 | .17** | .04 | .06 | -.01 | .40** | .34** | .41** | .20** | .52** | .41** | .42** | .32** | .26** | - | |
| 17.Inten_Saída | -.19** | -.08 | -.16** | -.13* | -.11 | -.36** | -.29** | -.38** | -.16** | -.46** | -.20** | -.25** | -.17** | -.26** | -.28** | - |
| 18.Inten_Perm | .18** | .10 | .16** | .13* | .11 | .41** | .34** | .39** | .32** | .43** | .27** | .24** | .16** | .26** | .24** | -.61** |

Nota. $p < .05$ * $p < .01$ **