

**ATITUS EDUCAÇÃO  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ana Carolina Colla Weiss**

**A influência da sinalização das práticas sustentáveis na  
atratividade de capital humano: um comparativo entre as  
gerações x e y**

**Passo Fundo**

**2023**

**Ana Carolina Colla Weiss**

**A influência da sinalização das práticas sustentáveis na  
atratividade de capital humano: um comparativo entre as  
gerações x e y**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Atitus Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Jandir Pauli.

**Passo Fundo  
2023**

CIP – Catalogação na Publicação

---

W429i WEISS, Ana Carolina Colla

A influência da sinalização das práticas sustentáveis na atratividade de capital humano: um comparativo entre as gerações x e y / Ana Carolina Colla Weiss. – 2023. 43 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – ATITUS Educação, Passo Fundo, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Jandir Pauli.

1. Environmental Social and Governance (ESG). 2. Capital humano. 3. Mercado de trabalho – Geração x e y. I. PAULI, Jandir, orientador. II. Título.

CDU: 65

**Ana Carolina Colla Weiss**

**A influência da sinalização das práticas sustentáveis na  
atratividade de capital humano: um comparativo entre as  
gerações x e y**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Atitus Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Jandir Pauli.

**Aprovada em: 29 de Setembro de 2023**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientador: Professor Dr. Jandir Pauli**

---

**Examinador: Professora Dra. Leila Dal Moro**

---

**Examinador: Professora Dra. Juliane Ruffatto**

---

**Examinador: Professora Dra. Rafaela Vendruscúlo**

**Passo Fundo 2023**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me conceder saúde, que é o mais importante para seguirmos nossos sonhos.

Aos meus pais, Cilon e Claides, que nunca mediram esforços para me manter estudando, desde muito pequena. Esse título é especialmente para vocês.

Ao meu marido, Gabriel, que me incentivou desde sempre a ir atrás do sonho de me tornar mestra. Ademais, quem me incentiva diariamente a ser uma pessoa melhor. Esse título também é para você.

Aos mestres que passaram por essa caminhada, deixando seu ensinamento (seja ele científico ou não), em especial ao meu orientador Professor Doutor Jandir. Sem estes, não seria possível alcançar o resultado.

Aos meus colegas de trabalho da Justiça Eleitoral de Passo Fundo, que sempre compreenderam minhas demandas, e incentivaram essa caminhada.

Aos meus amigos e familiares que entenderam minha ausência.

Por fim, dedico também esse trabalho às minhas amigas Flávia e Débora. Vocês foram fundamentais nesta decisão e jornada científica.

“Um sonho sem ação é apenas um pensamento.  
Agora, um sonho com ação, se torna realização”.  
Leonardo Marques Leite

## RESUMO

A literatura científica das últimas décadas tem mostrado o crescimento da adoção de práticas de sustentabilidade pelas empresas. Termos como Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e *Environmental Social and Governance* (ESG) surgem como conceitos para representar compromissos das empresas com suas partes interessadas e com a sociedade. Para os fins deste estudo, o termo ESG será utilizado para referenciar as práticas empresariais nas dimensões social, ambiental e de governança para investigar se a atratividade de capital humano está ligada à comunicação da empresa com a sociedade, e se isso pode variar de uma geração para a outra. O estudo utiliza o aporte teórico da Teoria da Sinalização com o objetivo de verificar a influência das práticas de sustentabilidade na atratividade de capital humano nas empresas para as gerações x e y. Por meio de um estudo quantitativo de tipo *survey*, com corte transversal, foram submetidos ao questionário 190 pessoas, localizadas no noroeste gaúcho, as quais responderam sobre a importância de práticas de sustentabilidade para definição de escolha por uma determinada empresa. Os dados foram submetidos à análise de regressão e os resultados mostraram que as práticas de sustentabilidade exercem um efeito significativo na atratividade de capital humano nas empresas. De outro lado, não foram encontradas diferenças significativas entre as gerações x e y, indicando que embora o fenômeno da sustentabilidade seja recente nas empresas, a percepção da sua importância atravessa as gerações. Os resultados reforçam a importância da sinalização das práticas de sustentabilidade praticadas pelas empresas para melhorar sua comunicação com a sociedade e, conseqüentemente, atrair capital humano.

**Palavras-chave:** Teoria da Sinalização, *Environmental Social and Governance* (ESG), Capital humano, Atratividade, Gerações.

## ABSTRACT

*The scientific literature of recent decades has shown the growth in the adoption of sustainability practices by companies. Terms such as Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainable Development Goals (SDG) and Environmental, Social and Governance, (ESG) emerge as concepts to represent companies' commitments to their stakeholders and society. For the purposes of this study, the term ESG will be used to reference business practices in the social, environmental and governance dimensions to investigate whether the attractiveness of human capital is related to the company's communication with society, and whether this may vary from one generation to the next. The study uses the theoretical contribution of Signaling Theory with the objective of verifying the influence of sustainability practices on the attractiveness of human capital in companies for generations x and y. Through a quantitative, cross-sectional survey study, 190 people, located in the northwest of Rio Grande do Sul, were submitted to the quiz and responded about the importance of sustainability practices in defining their choice for a particular company. The data was subjected to regression analysis and the results showed that sustainability practices have a highly significant effect on the attractiveness of human capital in companies. On the other hand, no significant differences were found between generations x and y, indicating that although the phenomenon of sustainability is recent in companies, the perception of its importance crosses generations. The results reinforce the importance of signaling sustainability practices practiced by companies to improve their communication with society and, consequently, attract human capital.*

**Keywords:** *The Signaling Theory, Environmental Social and Governance (ESG), Human capital; Attractiveness, Generations.*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.2 Justificativa e problema de pesquisa .....	13
1.3 Objetivos .....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 Environmental, Social and Governance (ESG).....	15
2.2 Teoria da Sinalização para comunicar o fator sustentabilidade e atrair capital humano .....	16
2.3 ESG como estratégia de atratividade.....	19
3 MÉTODO.....	22
3.1. Delineamento .....	22
3.2. Instrumento de coleta de dados .....	22
3.3. População e amostra.....	22
3.4. Procedimento.....	23
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
Referências .....	35

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O termo desenvolvimento sustentável surgiu em 1972, na Primeira Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente, na cidade de Estocolmo. Com isso organizações pelo mundo começaram a preocupar-se, não somente com dividendos, mas também, com o engajamento junto à sociedade e ao meio ambiente. O tema inicialmente foi proposto por Organizações não Governamentais (ONGs) e governos, mas aos poucos foi sendo incorporado às práticas de empresas (Costa, 2022).

Nos anos 50 e 60 havia uma insignificante preocupação acerca do tema. O que predominava na época era um modelo chamado “capitalismo de acionistas”, o qual o objetivo de qualquer empresa era maximizar os proveitos econômicos, independente da sua boa relação com a sociedade e seus impactos ambientais (Redecker; Trindade, 2020).

Na década de 70 então, quando o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu e foi difundido, houve uma adaptação resiliente por parte das empresas. Elas alegavam ser contra o endurecimento da regulação sobre assuntos socioambientais, mas ao mesmo tempo buscavam políticas para se adequar aos novos princípios. Essa premissa mudou ao longo dos anos 80, uma vez que consideraram-se melhor os benefícios ao adotar práticas sustentáveis.

Em 1996 houve um acordo de cooperação internacional na cidade de Kyoto. O protocolo de Kyoto, assim chamado desde então, era um tratado que tinha como principal objetivo a redução da emissão de gases do efeito estufa. Muitos países se comprometeram com ele, inclusive o Brasil, porém os Estados Unidos da América se abstiveram do protocolo. A ideia central era que a emissão tivesse uma taxa de redução em comparação a taxa emitida em 1990. O acordo foi assinado em 1997, porém, só entrou em vigor em 2005 (Redecker; Trindade, 2020).

Elkington (2012) apresenta em sua obra “Canibais com Garfo e Faca” a transcendência de negócios e empresas tradicionais, para sustentáveis. O mesmo autor, em 1994, desenvolve o modelo de tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*), onde considera os três elementos importantes para uma organização sustentável. Assim, quando uma organização consegue atingir esse equilíbrio entre os elementos, tem-se expectativas

de melhores ganhos a médio e longo prazo, uma vez que perpetua um melhor desenvolvimento humano, minimiza impactos ambientais, e atinge altos índices de governança.

Em 2015 a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou a Agenda 2030, marcando a responsabilização das empresas com a agenda climática e definindo 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ainda contempla critérios como trabalho decente, qualidade de vida no trabalho, remuneração, combate à desigualdade de gênero e inclusão da diversidade, os quais também passaram a ser considerados como essenciais. Assim sendo, para uma empresa ser sustentável ela precisa pensar além do meio ambiente, algo que está muito enraizado quando o assunto é sustentabilidade (Redecker; Trindade, 2020).

Concomitante ao movimento da Agenda 2030, as empresas, o mercado financeiro e os investidores passaram a adotar a ideia de ESG (*Environment, Social and Governance*). Passou a entender-se que era preciso ponderar sobre as ações que dizem respeito ao meio ambiente e sociedade (B3, 2020).

Compreender, por parte dos empresários e gestores, que adoção de práticas sustentáveis (socioambientais e de governança) não está na contramão do desenvolvimento econômico das empresas é fundamental nesse processo de amadurecimento do tema (Redecker; Trindade, 2020).

Investimento sustentável dentro de todos os âmbitos o ESG já é visto no mercado como um indutor de crescimento organizacional, não somente aos olhos dos investidores, mas também aos olhos dos colaboradores. No aspecto social, o que se espera é que a empresa adote iniciativas como: aderência aos direitos trabalhistas; valorização da segurança no trabalho e da saúde do trabalhador; valorização dos planos de carreira; apoio à diversidade e inclusão; promoção de saúde e bem estar; preocupação intensiva com a experiência do consumidor; posicionamento em causas sociais, inclusive beneficentes; e com destaque nesse estudo, aprimoramento em como se relaciona com as pessoas e com a sociedade. Tomasevicius Filho (2003) afirma que a função social da empresa era não somente controlar e reger as atividades, mas sim, fazê-las em harmonia ao interesse da sociedade.

Alinhar os interesses da sociedade com os lucros empresariais está cada vez mais presente neste novo modelo de gestão. Pode-se dizer que a essência desse desenvolvimento empresarial está na valorização do indivíduo (seja ele por meio de

melhores salários, melhores benefícios e/ou carreira), na preservação do meio ambiente, e na preocupação com a postura ética perante a sociedade (Redecker; Trindade, 2020).

Empresas e organizações sempre tiveram o desafio de captar recursos humanos, e cada vez tem sido mais difícil contratar mão-de-obra especializada para atender aos novos requisitos. O “s” da sigla ESG traz um novo olhar das empresas perante as relações trabalhistas. Consoante a isso, é uma nova cultura a qual potencializa a relação pessoal de trabalho dentro e fora da empresa. Pode-se dizer que as práticas sociais dentro de uma visão de desenvolvimento sustentável é uma atuação empresarial onde busca-se atender os anseios e expectativas da sociedade (Redecker; Trindade, 2020).

Assim, tem-se a importância deste tema, o qual recai sobre a escassez de talento qualificado, obrigando as organizações a trabalharem sua atratividade. Não somente isso, mas também as empresas precisam fortalecer sua marca, além de pensar em como se tornarem mais atrativas em face do recrutamento humano. É necessário realizar avaliações periódicas, uma vez que se faz necessário medir o quanto a marca de empregador é atrativa do mercado. Será sua marca que irá comunicar aos potenciais colaboradores (Pingle & Sodhi, 2011).

Em paralelo, estudos sobre gerações tem demonstrado diferenças significativas sobre as características organizacionais (Lirio, Gallon, Costa e Pauli, 2020; Pauli, Guadagnin e Ruffatto, 2020), mas há lacunas sobre eventuais percepções distintas destes grupos em relação ao efeito da sinalização de práticas de sustentabilidade na atratividade organizacional.

Para Mhatre e Conger (2011) pesquisadores acreditam que a geração x pertence as pessoas nascidas entre 1965 e 1980. Cabe destacar que os membros dessa geração vivenciaram o período de regime militar, o qual foi marcado pela censura. Após, houve um período de reestabelecimento da política, mas, juntamente, uma recessão econômica, a qual estimulou a insegurança financeira. Os mesmos autores preceituam a geração x como uma geração menos otimista que a geração y, e também, menos idealista.

Por outro lado, a mesma geração, x, inicia uma ruptura com as atitudes as quais eram típicas até então. Com mente extremamente empreendedora, e maior preparo acadêmico, são vistos como os pioneiros da flexibilidade, e impulsionaram mudanças comportamentais e organizacionais. Os jovens dessa geração tomaram conta do mercado de trabalho, e educaram seus filhos (geração y) de maneira diferente de seus pais, os Baby Boomers. (Tridapalli, et al, 2017)

A geração y então, compreende nascidos entre os anos 80 e 99 (Mhatre e Conger, 2011). Essa geração foi influenciada pela era digital, e pela globalização. Esses indivíduos tiveram muito acesso à informação, e foram muito mais otimistas que seus pais. Se anteriormente o contexto era se identificar com os objetivos da empresa.

O propósito deste estudo é descrever a influência da comunicação da sustentabilidade na atratividade organizacional, e concomitante a isso, enfatizando se as gerações X e Y consideram esse fator nas suas escolhas profissionais.

## 1.2 Justificativa e problema de pesquisa

A baixa capacidade de retenção de pessoas nas empresas torna este estudo profícuo, uma vez que se procura explicar um dentre os diversos fatores existentes para que isso ocorra.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), a taxa de desemprego no Brasil (11,1% no 1º trimestre de 2022), significa 11,949 milhões de brasileiros buscam por um posto de trabalho. Há um grande preenchimento de vagas por pessoas com menos qualificação, enquanto vagas que demandam de mais técnica, ou de maior grau de escolaridade, ficam meses sem preenchimento. Um dos fatores para isso é a dificuldade em comunicar (por parte das empresas) e também, em atrair mão de obra que, além de qualificada, deve ser alinhada com o propósito da organização.

Há uma lacuna teórica sobre o que torna um *employer brand* atrativo de acordo com seus colaboradores. Há diversos fatores, (distância emprego-casa, políticas de recursos humanos, benefícios, programas de desenvolvimento e progressão de carreira), mas pouco se sabe sobre a influência das práticas sustentáveis, e consequentemente práticas de sustentabilidade.

A comunicação da empresa com a sociedade é um fator importante não somente para a reputação da marca, mas também para atratividade de pessoal. Há empresas que já se posicionam no mercado com o chamado “comportamento verde”, e isso é comunicado ao seu público de forma positiva em diversas áreas de atuação organizacional.

Comunicar, e consequentemente sinalizar o aspecto sustentável, é tão importante para a empresa quanto seus lucros. Cabe destacar que com isso seleciona-se candidatos face a oportunidades de emprego e os retêm.

Algumas perguntas orientam a elaboração do problema de pesquisa deste estudo: Os indicadores sustentabilidade são considerados um diferencial na atratividade do capital

humano? Há diferença significativa de percepção acerca da influência do fator sustentabilidade na atratividade entre gerações X e Y? Qual a influência da comunicação da sustentabilidade na atratividade organizacional, e concomitante a isso, e se diferenças significativas entre as gerações X e Y na percepção desta relação.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse estudo é verificar a influência das práticas de sustentabilidade na atratividade de capital humano nas empresas para as gerações x e y.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a importância percebida da sinalização/comunicação de indicadores de práticas sustentáveis pelas empresas;
- b) Identificar os indicadores de atratividade que orientam os indivíduos na sua colocação profissional.
- c) Comparar as percepções das gerações x e y sobre a relação entre a sinalização (comunicação) das práticas de sustentabilidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sustentabilidade e as práticas corporativas

Desde os anos 70 há uma proliferação de estudos e práticas condicionantes ao tema de sustentabilidade. Com o crescimento nesta área, as organizações começaram a serem cobradas pela sociedade acerca da matéria, e hoje em dia, cada vez mais, se posicionam no quesito sustentabilidade.

Para Friedman (1970), as empresas deveriam preocupar-se apenas com os lucros, contribuindo então para o crescimento econômico. Para o autor, utilizar recursos da empresa para outros fins, tornaria ela irresponsável.

Ainda na década de 70, Dias (2012) considerou que empresas norte-americanas estavam sendo impactadas no campo da moralidade. Era questionado o envolvimento das organizações com a guerra, e a tolerância com o desrespeito dos direitos humanos (Fraga da Silva, 2022).

Diferentemente de Friedman (1970), estudiosos se posicionaram de forma favorável com empresas que atuassem de forma socialmente responsável. Dias (2012) afirmava que as organizações não atuavam de maneira isolada, mas sim, relacionando-se com a sociedade.

Conhecida como “onda verde” a sigla ESG teve sua origem em 2004 pelo secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annan. Em seu discurso, Annan provocou empresas a incluírem critérios de governança, meio ambiente, e olhar social (Costa, Conceição, 2022).

Ao passo que as organizações cada vez mais são cobradas e questionadas sobre o desempenho ESG, nem todas divulgam seus relatórios de sustentabilidade. Mesmo que a prática tem sido cada vez mais presente, empresas ainda se posicionam de maneira conservadora. Cabe salientar que a divulgação das informações sobre ESG ainda é carente de confiabilidade e relevância, de acordo com perspectivas dos investidores (Dalcero et.al, 2021).

Nota-se uma procura em investimentos cada vez mais sustentáveis por parte da sociedade, onde investidores buscam empresas que possuam critérios ESG dentro de suas condutas e relatórios. Importante destacar que o comportamento corporativo e sustentável deve estar alinhado ao retorno financeiro (Pedersen et al., 2020).

Fato é que uma empresa que adota práticas ESG não é apenas aquela que cuida do meio ambiente (evitando danos), ou que conduz as atividades de forma lícita. Uma empresa que adota tais práticas, promove ações consideradas socialmente positivas. Muitas vezes essas ações são distintas das atividades fim. Considera-se ações de proteção ao meio ambiente, e mais que isso, os processos seletivos que visam contratação de minorias, que construam um bem-estar dentro da equipe, e que cuide da valoração do trabalho como um todo (Redecker; Trindade, 2020).

Portanto, pensar em práticas ESG é pensar como uma forma de adaptabilidade das empresas perante as mudanças mundiais, é uma estratégia que as companhias precisam utilizar para se adequar as necessidades atuais e futuras (Redecker; Trindade, 2020).

Práticas sustentáveis sociais possibilitam que a organização vire notícia, o que potencializa sua marca. Além disso, assegura lealdade dos envolvidos, reforça laços com os empregados e fideliza o cliente. Cabe destacar que os investidores focados em causas socialmente responsáveis acabam vendo essas empresas de maneira destaque (Melo Neto e Froès, 2000).

A divulgação de práticas ambientais deve ser realizada, uma vez que é de uma importância organizacional visto o aumento no nível de confiabilidade, transparência, e no caso em tela, reputação social (Simnett, 2009).

Empresas as quais incluíram seus funcionários para uma maior conexão com os valores da empresa, tiveram maiores retornos em suas ações (lucros), em comparado a empresas as quais não se preocuparam com isso (Edmans, 2014).

## **2.2 Teoria da Sinalização para comunicar o fator sustentabilidade e atrair capital humano**

Com a globalização, entender e compreender o mundo através da informação, tornou-se indispensável. A informação é uma ferramenta fundamental no processo do conhecimento. A comunicação, por sua vez, pressupõe que exista uma troca de informações entre os interlocutores, porém, há um ponto de vista do ato de comunicar que pode-se associar ao sinalizar, sendo ele, o momento em que é cedida a informação à alguém, como um processo de verticalização, notando-se diferença de hierarquia entre os interlocutores (Costa, Ferezin, 2021).

O ato de informar mostra o interlocutor como um agente ativo, e o receptor, no seu papel de passividade, recebe a informação e a ajusta conforme sua concepção. Nesse

sentido, as organizações assumem um papel importante no mundo, uma vez que, informam responsabilidades e atitudes que são repassadas para a sociedade como um todo (Costa, Ferezin, 2021).

A teoria da sinalização é muito utilizada em estudos de performance em economia, visto que, relaciona sinais de empresas aos indicadores. Ela surge em 1973, onde o economista Andrew Spence indica que a qualificação do empregado ou colaborador, em nível de estudo, serve como sinal para o mercado. Spence dizia que, se o trabalhador tivesse alta produtividade, provavelmente ele teria um nível de escolaridade maior.

Cabe salientar que o modelo de Spence está em conflito com a teoria do capital humano, sendo que esta teoria visa o aumento da produtividade através do estudo. Ambas as teorias são vistas como tradicionais do ponto de vista da educação, a do capital humano, como já citado, defendia que era preciso pensar em aperfeiçoar as pessoas, capacitando e dando qualidade aos indivíduos. A teoria da sinalização, por sua vez, não contrapunha o que a teoria do capital humano abraçava (até porque eram estudos comprovados empiricamente), mas sim, o contraponto era que a alta produtividade não dependia exclusivamente do nível de escolaridade do indivíduo, mas também de todos os sinais os quais esse mesmo indivíduo receberia (Waltenberg, 2006).

A teoria da sinalização é importante para descrever o comportamento quando duas partes (nesse caso indivíduos/colaboradores e organizações/empresas) têm acesso a informações diferentes (nesse caso, percepções diferentes). O emissor precisa escolher comunicar-se de determinada maneira (sinalizando), e o receptor deve escolher como interpretar o sinal. Essa teoria, como mencionado anteriormente, está muito presente em estudos econômicos, mas cada vez mais ganhando impulso em estudos modernos, vez que, a sustentabilidade e inovação aparecem abraçando o tema. As empresas têm visto esse movimento como uma forma de gestão estratégica (Connelly, et. al 2011).

No caso em tela, associa-se esta teoria (sinalização) para explicar sinais de gerações distintas (comunicação), relacionadas as práticas de sustentabilidade. Pretende-se entender se os sinais sustentáveis emitidos pelas empresas são percebidos da mesma forma por gerações diferentes, e se estes, de fato, influenciam na atratividade do capital humano para dentro da organização.

Sabe-se que a teoria da sinalização postula positivamente entre o desempenho de uma organização e sua posição diante do mercado no quesito informações (Janiszewsk et. al 2017). Então, questiona-se se os sinais sustentáveis também são entendidos de maneira positiva perante o mercado e os colaboradores.



Mackenzie et al. (2019) destacam que uma empresa para investir em gestão sustentável ela depende de diversos fatores, sejam eles grupos de pressão, regulação, posição competitiva, entre outros. Assim sendo, pertencer a algum índice ESG incentiva as empresas a melhorarem seu caminho sustentável, uma vez que isso envia sinais positivos aos acionistas, e em consequência, a todos os envolvidos, incluindo os colaboradores (Escrig-Olmedo et. al 2019).

### **2.3 ESG como estratégia de atratividade**

É preciso aprofundar a pesquisa, e através de números, demonstrar se as práticas de sustentabilidade dentro das organizações realmente influenciam a atratividade das pessoas. A geração y mostra preocupação com valores organizacionais (Perrone, C. M. et al, 2013), porém, com o advento de um novo posicionamento de mercado, tem-se a incerteza sobre o posicionamento das demais gerações acerca do tema.

A sustentabilidade traz elementos os quais ainda caminham para um melhor conhecimento. A iniciativa tem por objetivo introduzir os fatores ambientais, sociais e de governança no universo das empresas.

Atualmente busca-se relacionar índices ESG com o bom desempenho organizacional. Com isso tende-se a associar aspectos de meio ambiente, sociais e de governança com o fator de atratividade de capital humano. Estudando a teoria da sinalização como forma de comunicação entre índices desejáveis e atração de pessoas para as empresas, nota-se conexão de temas. Uma atividade sustentável necessita olhar sistêmico, ou seja, criação de valor econômico, áreas ambientais e sociais caracterizadas.

Os resultados apresentados por Gomes e Neves (2011) apontam para a importância da percepção da atratividade da organização como um fator central na etapa inicial do processo de recrutamento. Eles indicam que essa percepção desempenha um papel intermediário crucial ao se antecipar a intenção de um indivíduo em se candidatar a uma vaga de emprego.

Atitudes verdes, aliadas à inovação são características importantes no processo de sinalização de atração, e cabe a cada cidadão definir se isso é de fato um potencial atrativo. De uma maneira mais simples, funcionários entendem que, se uma empresa consegue cuidar do bem-estar de toda a comunidade organizacional (incluindo *stakeholders*, colaboradores, fornecedores etc.), ela impulsiona seu sinal de interesse na sociedade, meio ambiente, e governança (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013).

Simultaneamente, a crescente consciência em relação às questões ambientais tem conduzido a uma alteração de mentalidade e preocupações dentro da sociedade. Cada vez mais, indivíduos estão buscando formas de impactar positivamente suas comunidades, ajustando seus comportamentos e escolhas em conformidade. À medida que a valorização de ações socialmente responsáveis continua a crescer, surge a tendência de que mais organizações se engajem em iniciativas ambientais e sociais, o que é frequentemente identificado como Responsabilidade Social Corporativa (Mozes, Josman & Yaniv, 2011).

No estudo de Faro Ribeiro (2020, p. 24) foi possível perceber a conexão da atratividade com a responsabilidade social da empresa, e nesse viés, o sinal que esta emite:

Para a empresa Acaso, 18.0% da variância da atratividade organizacional é explicada pelas variáveis independentes do modelo, verificando-se novamente a relação positiva e significativa entre percepção de responsabilidade social e atratividade organizacional ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ).

Dessa forma, foi encontrada uma relação significativa entre a responsabilidade social da organização, o que podemos chamar de fator ESG, e a atratividade.

O sucesso futuro das organizações estará intrinsecamente ligado à sua competência em gerenciar e extrair valor dessas fontes de conhecimento, ou seja, seus colaboradores. Consequentemente, é imperativo que as organizações cultivem a sensibilidade necessária para se adaptarem às mudanças nos valores e expectativas das próximas gerações de funcionários. Simultaneamente, devem continuar investindo na gestão eficaz de seus colaboradores atuais (da Silva Rodrigues, 2021).

Ainda neste mesmo estudo, concluiu-se que utilizar a responsabilidade social como estratégia de atração de pessoas pode influenciar a percepção de atributos tanto em termos cognitivos quanto afetivos. Esse impacto decorre da contribuição para a formação da identidade social e autoestima, além da emissão de "sinais" interpretativos das condições de trabalho existentes na organização. (da Silva Rodrigues, 2021).

Salienta-se que, a teoria da sinalização é destacada nesse estudo, uma vez que as pessoas buscam uma identidade social positiva, e encontram em empresas as quais demonstram determinados fatores importantes para a sociedade. Neste contexto, A aplicação de sistemas de sinalização engloba as ações executadas pelos atores com o propósito de comunicar ao mercado informações significativas que destacam suas distinções (Dewally & Ederington, 2006).

Assim, a utilização de sistemas de sinalização de sustentabilidade tem como objetivo aumentar a competitividade das empresas que os adotam, baseando-se na premissa de que as qualidades da demanda atribuem valor a esses atributos (Aguiar, H. de S., Fischer, B. B., & Consoni, F., 2018).

Portanto, fica evidente que a adoção de sistemas de sinalização de sustentabilidade visa aprimorar a competitividade das empresas, e até mesmo a visibilidade das organizações. Isso pode ser baseado nas características sustentáveis dos produtos ou serviços oferecidos pelas empresas, e se estas são percebidas e valorizadas pelo mercado, como sugerido por Aguiar, Fischer e Consoni (2018). Essa valorização não apenas pode atrair um segmento de mercado mais consciente e preocupado com questões de sustentabilidade, mas também pode resultar em benefícios financeiros e de imagem para as empresas, reforçando, assim, a importância da incorporação de práticas sustentáveis em suas estratégias de negócios.

No mesmo raciocínio, o aspecto social, que não se limita apenas às questões dos funcionários e suas interações, também está intrinsecamente ligado aos produtos gerados pela empresa. Isso significa que a qualidade, segurança e acessibilidade dos produtos produzidos estão todos abrangidos pelo ESG. Em todas as áreas deste, os aspectos sociais relacionados diretamente aos produtos finais da empresa, bem como as questões relacionadas ao capital humano, foram os que provocaram as maiores respostas no mercado (Martins, 2022).

Este estudo traz a teoria da sinalização, e aliada a ela, a sustentabilidade como fator de atratividade, uma vez que as pessoas estão inclinadas a buscar uma identidade social positiva, encontrando nas empresas que demonstram compromissos com fatores de responsabilidade sociais relevantes uma afirmação de suas próprias convicções. Dentro desse contexto, a aplicação de sistemas de sinalização abrange as ações realizadas por agentes do mercado com o objetivo de transmitir informações significativas que evidenciam suas distintas qualidades, conforme descrito por Dewally e Ederington (2006). Isso ressalta a importância de sinalizar de forma eficaz os valores e práticas sustentáveis, consideradas então relevantes, uma vez que não apenas atende às necessidades de identidade dos consumidores, mas também impacta positivamente as percepções e escolhas em um ambiente empresarial competitivo e em constante evolução.

Neste contexto, a presente pesquisa busca se vale da estrutura teórica da teoria da sinalização com a finalidade de examinar o impacto das práticas sustentáveis na capacidade de atrair talento humano nas organizações, com foco nas gerações X e Y.

### 3 MÉTODO

#### 3.1. Delineamento

Este estudo quantitativo, de corte transversal, tem enfoque de natureza descritiva, com o intuito de descrever características de uma amostra da população. Foi realizada uma pesquisa empírica, de tipo *survey*.

#### 3.2. Instrumento de coleta de dados

Segundo Malhotra (2012, p. 142), “Um questionário, seja ele chamado de roteiro, formulário de entrevista ou instrumento de medida, é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados”. Com base nessa informação, foi agrupado o conjunto formal de perguntas com o objetivo de responder o problema de pesquisa, através de um questionário online. O levantamento de dados foi por meio de um questionário de escala validada e adaptada, tipo *survey*. Cabe destacar que um questionário requer uma estruturação bem definida, cuidadosamente preparada. (Mineiro, 2020). Ademais, utilizou-se de análise estatística, particularmente empregando probabilidades, para demonstrar significância (Fernandes; Gomes, 2003).

#### 3.3. População e amostra

A população foi formulada por pessoas pertencentes às diferentes gerações. A amostra foi definida por conveniência, tendo em vista que é uma forma de selecionar participantes de fácil acesso os quais não são aleatórios (Malhotra, 2006). Por esse motivo a importância do pesquisador selecionar de maneira correta a amostra, de forma com que ela realmente represente a população estudada (Mineiro, 2020).

Foram submetidos ao questionário 190 pessoas, localizadas no noroeste gaúcho, as quais responderam sobre a importância de práticas de sustentabilidade para definição de escolha por uma determinada empresa. O questionário foi aplicado de maneira 100% online.

Para critério de inclusão, utilizou-se de população economicamente ativa, entre 18 e 60 anos. De exclusão, população inativa, ou sem vínculo empregatício.

### 3.4. Procedimento

Por meio de uma escala validada, considerou-se práticas de sustentabilidade, para fins de influência (ou não) dentro de uma organização. Optou-se em realizar pesquisa quantitativa por analisar os critérios de sustentabilidade dentro das organizações selecionadas, e verificou se estes são, de fato, diferenciais na atratividade de capital humano. Foi realizada uma pesquisa *Survey*, uma vez que o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de um número considerável de respondentes (Malhotra, 2012). O questionário foi formado por variáveis de medida em forma de escala - Likert que varia de 1 (concordo totalmente) a 5 (discordo totalmente). Para mensurar a atratividade foi utilizada a escala proposta por Lepsch (2005), que agrupou todas as questões relativas ao mesmo grupo de variável, e utilizou o grau de 1 – 5 de menor a maior concordância.

Escala validadas e adaptadas foram utilizadas. Uma delas, proposta pelos autores Turban e Keon, (1993), Berthon, Ewing e Hah. (2005), e Highhouse (2003). A escala adaptada de Berthon, Ewing e Hah. (2005) trata-se de uma escala unifatorial com 26 itens que avaliam a características de uma empresa com boa atratividade. A escala apontada por Highhouse (2003), por sua vez, trata-se de uma escala com quatro fatores que avaliam a importância da Sinalização das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSE) para partes interessadas sociais e não sociais, funcionários, clientes e governo.

Cabe destacar que não foi encontrada escala validada de sinalização de ESG, e por tal motivo, utilizou-se escala validade de responsabilidade social corporativa.

Para o segundo momento do estudo, foi utilizada variável nominal, quando avaliou-se diferenças entre os grupos (geração x e y). Oliveira Neto (2000) utilizou ANOVA para comparar a média de dois grupos. Importante destacar que após isso, o autor verificou o que era igual e o que era diferente.

O período de coleta foi compreendido entre Março e Abril de 2023, e o questionário aplicado foi on-line, através da plataforma gratuita *Google Forms*.

Após o encerramento da coleta de dados, análise e depuração, o número total de respondentes para este estudo foi de 190. Os registros coletados foram organizados em planilha no programa Microsoft Excel. Os dados agrupados foram tabulados no software JASP Statistics.

A análise estatística seguiu os seguintes passos:

- 1) Estatística descritiva: análise de frequência das variáveis nominais (sexo, idade, renda...) e médias e desvio padrão das variáveis escalares.
- 2) Teste Anova e HSD Tukey para verificar se há diferenças significativas entre indivíduos das gerações x e y na percepção da importância da sinalização das práticas sustentáveis na atratividade organizacional.
- 3) Teste de regressão linear para testar o efeito direto da variável x (sinalização de ESG) na variável y (atratividade).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra do estudo foi constituída por 190 indivíduos. A análise de frequência mostrou que a maior parte corresponde ao público feminino (77,7%), sendo que o público masculino pertence a 22,3%. Em relação a idade da amostra, respondentes com menos de 21 anos pertencem a 21,8%, respondentes entre 21 anos e 34 anos pertencem a 31,4%, 34 a 49 anos pertencem a 34,6% da amostra e mais de 50 anos pertencem a 12,2%. Dessa forma, obteve-se um numero significativo de questionados, principalmente no que tange as gerações, que é o foco do estudo.

Ainda sobre a caracterização da amostra, apresenta-se etnia branca como a maior parte dos respondentes (92%), seguido por etnia parda com 6,9%, e amarelos 1,1%.

Quanto a escolaridade, 27,7% possui ensino médio completo, 36,2% graduação, 13,3% mestrado, 4,3% doutorado. Ensino médio profissionalizante e ensino fundamental fica com a amostragem remanescente.

Na análise descritiva, utilizou-se das duas variáveis: sinalização e atratividade. Na primeira, o questionário com escala validada se mostrou com médias lineares, porém, no que tange “ser socialmente responsável é a coisa mais importante que uma empresa pode fazer” ficou abaixo da média (3,77) e ainda, “a eficácia geral de um negócio pode ser determinada em grande parte pelo grau em que é socialmente responsável” (com 3,80). Não obstante, um último fator também se mostrou diferente, na questão 21 onde os participantes não concordam plenamente se “a responsabilidade social é fundamental para a sobrevivência de uma empresa”.

Percebe-se que uma grande parte da amostra concorda que a empresa deve dar importância à satisfação do cliente (4,78) e que devem fornecer informações completas e precisas sobre seus produtos para seus clientes (4,85).

A maioria dos respondentes concorda plenamente que para a empresa ser atrativa ela precisa proporcionar oportunidades de progressão de carreira (4,71), e que o emprego atual poderá alavancar outras futuras oportunidades (4,63). Outro ponto importante, pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz foi altamente citado (4,63).

A seguir, aponta-se as análises descritivas através das tabelas I e II, onde mostram, respectivamente as variáveis mencionadas, sinalização e atratividade:

Tabela I: Sinalização

Itens	Média	Desvio-Padrão
1) As empresas devem proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural	4,67	,564
2) Devem fazer investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras	4,57	,685
3) Devem implementar programas especiais para minimizar seu impacto negativo no ambiente natural	4,63	,593
4) Devem almejar um crescimento sustentável que considere as gerações futuras	4,71	,520
5) Devem apoiar as organizações não governamentais que atuam nas temáticas de vulnerabilidade social e ambiental	4,22	,928
6) Devem contribuir com as campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade	4,49	,747
7) Devem incentivar seus funcionários a participarem das atividades voluntárias	4,13	,931
8) As políticas internas devem incentivar os funcionários a desenvolver suas habilidades e carreiras	4,72	,497
9) A gestão deve preocupar-se com as necessidades e desejos dos funcionários	4,43	,722
10) Devem implementar políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para seus funcionários	4,48	,672
11) Devem garantir que as decisões gerenciais relacionadas com os funcionários são geralmente justas	4,57	,653
12) Devem apoiar os funcionários que desejam adquirir educação adicional	4,67	,553
13) Devem proteger os direitos do consumidor além das exigências legais	4,19	,953
14) Devem fornecer informações completas e precisas sobre seus produtos para seus clientes	4,85	,389
15) Devem dar importância à satisfação do cliente	4,78	,412
16) Devem pagar seus impostos de forma regular e contínua	4,64	,634
17) Devem cumprir integral e prontamente as normas legais	4,73	,543
18) Ser socialmente responsável é a coisa mais importante que uma empresa pode fazer	3,77	1,027
19) A responsabilidade social de uma empresa é essencial para sua lucratividade a longo prazo	4,00	,943
20) A eficácia geral de um negócio pode ser determinada em grande parte pelo grau em que é socialmente responsável	3,80	1,004
21) A responsabilidade social é fundamental para a sobrevivência de uma empresa	3,87	1,038
22) As empresas têm uma responsabilidade social além de obter lucro	4,12	,993

Tabela II: Atratividade

Itens	Média	Desvio Padrão
24) Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído	4,02	,937
25) A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades	4,63	,575
26) Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada Organização	4,61	,587
27) Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização	4,47	,656
28) Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional	4,61	,579
29) A existência de boas relações com a chefia	4,45	,724
30) A existência de boas relações com os colegas	4,52	,648
31) Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas	4,47	,754
32) Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante	4,48	,725
33) Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro	4,51	,673
34) Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade	4,47	,688
35) Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade	4,50	,640
36) Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços Inovadores	4,29	,795
37) Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira	4,71	,540
38) Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade	4,37	,805
39) Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na Escola/Ensino superior	4,37	,804
40) Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros	4,40	,809
41) Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite	4,62	,629
42) Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente	4,19	,908
43) Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego	4,56	,662
44) Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos	4,14	,876
45) Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz	4,63	,609
46) Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado	4,48	,696
47) Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo	4,56	,638

Em relação a qualidade das escalas de mensuração, constatou-se o grau de consistência interna, ou seja, confiabilidade, mensurada por meio do alfa de Cronbach das variáveis estudadas. Dessa forma, estas podem ter sua coerência interna considerada satisfatória quando  $<7,0$  (Malhotra, 2019). Os testes, tanto na sinalização, quanto na atratividade, estão demonstrados a seguir. A confiabilidade interna da escala de sinalização, com 22 itens, é de 0,918, enquanto a escala de atratividade, com 24 itens, é de 0,948.

Para analisar a diferença entre gerações, foram utilizados os testes ANOVA, e de HSD Tukey, por meio da análise de variância, para comparar a variabilidade de valores entre determinados grupos, ou seja, buscou-se avaliar a diferença entre as gerações x e y, as quais demonstravam-se pelos grupos 2 e 3 na amostra (Espírito Santo & Daniel, 2018, p. 45).

Cabe destacar que o grupo 1 foi composto pelo alfa, grupo 2 pela geração x, grupo 3 pela geração y, e grupo 4 pelo final da geração dos *babyboomers*. Com o teste em questão nota-se que o grupo 1 teve diferença com os grupos 3 e 4, sendo assim, 1 e y não tem diferença entre si. O grupo 2, que é o y, não obteve diferença com nenhum, ou seja, ele consegue ser uma espécie de ponte entre os grupos. O grupo 3 teve diferença com o grupo 1, mas não teve diferença com os demais. E o grupo 4 teve diferença com o grupo um (que é o dado de ,011). Assim sendo, o teste ANOVA mostra como os dados se diferenciam entre si.

Nota-se que índices abaixo de 0,05 têm diferença significativa. O resultado do teste ANOVA HSD Tukey estão apresentados na tabela a seguir:

Tabela III: Teste ANOVA

Padrão	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Regression	3,972	1	3,972	136,641	,000 <sup>b</sup>
Residual	5,464	188	,029		
1 Total	9,436	189			

a. Variável dependente: Atrativ

b. Preditores: (Constante), Sinaliz

Tabela IV: Múltiplas comparações

Tukey HSD

(I) Qual sua idade?	(J) Qual sua idade?		Std. Erro	Sig.	95% Intervalo de Confiança	
					Limite inferior	Limite superior
1	2	,05912	,04432	,543	-,0558	,1740
2	3	,11550*	,04348	,042	,0028	,2282

	4	,17755*	,05679	,011	,0303	,3248
	1	-	,04432	,543	-,1740	,0558
	3	,05912	,03920	,477	-,0452	,1580
		,05639				
	4	,11843	,05359	,124	-,0205	,2574
	1	-	,04348	,042	-,2282	-,0028
	2	,11550*	,03920	,477	-,1580	,0452
		-				
3		,05639				
	4	,06205	,05289	,645	-,0751	,1992
	1	-,17755*	,05679	,011	-,3248	-,0303
4	2	-,11843	,05359	,124	-,2574	,0205
	3	-,06205	,05289	,645	-,1992	,0751

\*. A diferença média é significativa no nível de 0,05.

Grupos diferentes entre si são os grupos 1 (geração alfa), 3 (geração y) e 4 (geração *babyboomers*). As gerações x e y, compostas pelos grupos 3 e 4 não são diferentes entre si. Na tabela acima foi utilizada a variável dependente atratividade.

A seguir, passou-se para o teste de regressão. Segundo Malhotra (2019), a análise de regressão é um procedimento importante para analisar as relações entre uma variável dependente, que neste caso é a atratividade, e uma ou mais variáveis independentes.

Tabela V: Resumo do modelo

Modelo	R	R Quadrado	Quadrado R ajustado	Padrão erro da estimativa	Durbin-Watson
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,418	,17049	1,938

a. Preditores: (Constante), Sinalização

b. Variável dependente: Atratividade

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,278	,141	1,977	,050
	Sinalização	,360	,031	,649	,000

Confirma-se a hipótese de que existe uma relação altamente significativa ( $p=0,000$ ,  $F=136,640$ ). A regressão mostrou uma influência positiva ( $Beta = 0,649$ ) com  $r^2 = 0,418$ . Significa dizer que 41% da variação da atratividade (VD) é explicada pela sinalização.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que tange a tabela I, cabe destacar que esta, onde mensura sinalização, as questões de 1 a 5 propuseram a análise da sustentabilidade através do nicho ambiental. As questões 7 a 10, mensuraram o quesito social, uma vez que se percebe uma preocupação da gestão de determinada empresa com seus funcionários. Já as questões de 11 a 17, por exemplo, demonstram fatores de governança dentro da organização.

Na tabela I, ainda, nota-se que “ser socialmente responsável é a coisa mais importante que uma empresa deve fazer” ficou abaixo da média, algo que chamou a atenção neste estudo.

Partindo do pressuposto de que, em determinadas circunstâncias, as iniciativas de responsabilidade social podem estar em sintonia com o objetivo principal da empresa de maximizar o valor, uma questão relevante adicional diz respeito à análise de diferentes estruturas organizacionais para a implementação de ações sociais, seja dentro ou fora dos limites da empresa (Machado Filho, C. A. P., & Zylbersztajn, D., 2004)

A teoria da sinalização explica parcialmente o fenômeno em tela, uma vez que o indivíduo precisa tomar decisões com base nos sinais em que determinada empresa emite (Celani & Singh, 2010). Dessa forma, neste estudo, 41% da variação da atratividade foi demonstrada pela sinalização, e assim, não explica o fenômeno de maneira total.

Ademais, e progressivamente, as pessoas estão cada vez mais interessadas em encontrar maneiras de causar um impacto positivo em suas comunidades, adaptando suas ações e decisões de acordo com esse propósito (Mozes, Josman & Yaniv, 2011).

Atitudes que promovem práticas sustentáveis, combinadas com a capacidade de inovação, desempenham um papel crucial no processo de despertar interesse, ou seja, em atrair pessoas. Cabe a cada indivíduo determinar se esses elementos realmente possuem um potencial atrativo. Os funcionários reconhecem que, quando uma empresa é capaz de zelar pelo bem-estar de toda a comunidade organizacional (abrangendo stakeholders, colaboradores, fornecedores, etc.), ela fortalece sua indicação de compromisso com a sociedade (Rupp, Shao, Thornton & Skarlicki, 2013).

Deste modo, a aplicação de sistemas de sinalização de sustentabilidade busca, como objetivo principal, aumentar a competitividade das empresas que os incorporam. Essa estratégia se fundamenta na premissa de que as características valorizadas pela demanda atribuem significado e vantagem a esses atributos (Aguiar, H. de S., Fischer, B. B., & Consoni, F., 2018).

Outro estudo buscou fazer uma análise das diferenças entre as gerações x e y no que tange o sentido do trabalho. Concluiu-se que as duas gerações apresentam similaridade das médias das respostas, e isso indica que ambas compartilham de alguns valores, o que vai de encontro com este estudo (Teixeira, A. P. P., Petuco, C. F., Gamarra, L. T., Kuhsler, C., Teixeira, R., & Klein, A. Z., 2014).

Cabe destacar que alguns pesquisadores se utilizam de períodos um pouco diferentes para identificar os integrantes dos grupos de gerações x, y e *baby boomers*. Estes, nascidos até 1964, apresentam maior motivação, exibem otimismo e são dedicados ao trabalho. Demonstram um desejo contínuo de encontrar oportunidades de integração econômica em diversas áreas do trabalho social. Os nascidos entre 1965 e 1977, conhecidos como geração x, demonstram um ceticismo proeminente e advogam por um ambiente de trabalho menos formal e uma hierarquia mais flexível. Ao mesmo tempo, essa geração carrega o peso de ter amadurecido durante o auge da reestruturação corporativa, que impactou a estabilidade no emprego. A geração y, percebida a partir de 1978, cresceram imersos na tecnologia, valorizam a expressão de suas opiniões e dão prioridade ao aspecto pessoal em contraste com as questões profissionais (Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E., 2016).

No mesmo estudo conduzido por Veloso, Dutra, e Nakata, (2016), foram constatados resultados nos quais as gerações X e Y, que representam profissionais mais jovens, reconhecem que a perspectiva de desenvolvimento profissional e a formação de redes de contatos ampliam as oportunidades de explorar novas alternativas de emprego. Ou seja, não houve diferença de pensamento entre x e y, mas sim, se comparados aos *baby boomers* que priorizam as competências.

Fica evidente a ligação entre a atratividade e a responsabilidade social da empresa, que neste estudo, relaciona-se com o ESG. Assim, a sinalização emitida pela empresa torna estatisticamente relevante na percepção de uma melhor atratividade, inclusive pelas gerações x e y (Faro Ribeiro, 2020).

Portanto, o emprego de sistemas de sinalização de sustentabilidade tem como propósito aprimorar a competitividade das empresas que os adotam, com base na suposição de que as qualidades demandadas conferem valor a esses atributos (Aguiar, H. de S., Fischer, B. B., & Consoni, F., 2018).

Os resultados encontrados aproximam-se dos achados de Silva Rodrigues (2021), onde constatou-se que empregar a responsabilidade social como uma estratégia para atrair

indivíduos pode afetar a maneira como os atributos são percebidos, tanto em aspectos cognitivos quanto emocionais.

O comportamento de indivíduos e empresas que se comprometem com práticas sustentáveis e desenvolvimento sustentável tem o efeito de incorporar os novos valores demandados pela sociedade. (Costa, Ferezin, 2021).

Em estudo como de Severo, E. A., & Lídia, M. (2023), demonstrou por meio de uma pesquisa *survey*, que as gerações x e y pensam diferente no quesito de práticas ambientais e consumo sustentável, mas que, se aproximam, se comparados aos *baby boomers*. Cabe destacar que o pensamento acerca de prática ambiental e consumo consciente são independentes, e diferentes do foco no estudo em tela. As gerações x e y diferem em vários quesitos, mas através desta pesquisa foi possível comprovar que no fator atratividade, ambas as gerações, por média, pensam na mesma forma.

Na contemporaneidade, observa-se que a maioria das empresas já percebeu que a adoção de práticas responsáveis exerce atração sobre os colaboradores, estabelecendo com estes uma conexão emocional positiva. Em função disso, as organizações se empenham em sinalizar seus valores e políticas, principalmente de práticas sustentáveis, para atender às expectativas do mercado de trabalho, e atrair colaboradores (Mota, S., 2023).

Essa apreciação não só pode cativar um segmento de mercado mais sensível e envolvido com temas de sustentabilidade, mas também pode conduzir a benefícios financeiros e a uma melhoria na imagem das empresas, sublinhando, assim, a relevância de incorporar práticas sustentáveis em suas estratégias organizacionais.

Enfatizar a atração de colaboradores por meio de práticas responsáveis é uma resposta não apenas às demandas crescentes dos funcionários, mas também a uma mudança mais ampla nas expectativas da sociedade em relação às empresas. Conforme as questões ambientais, sociais e de governança ocupam um espaço central nas discussões públicas, as organizações compreendem que a sustentabilidade não é apenas uma opção, mas uma necessidade imperativa. Além de atrair colaboradores qualificados e comprometidos, a sinalização de práticas sustentáveis também contribui para uma imagem positiva junto aos consumidores e investidores. À medida que as empresas se tornam conscientes de que a sustentabilidade está no cerne do progresso a longo prazo, elas continuam a incorporar essa mentalidade em seus valores e estratégias de negócios. Como resultado, a conexão emocional e a atração de talentos se tornam partes integrais do compromisso das empresas com a responsabilidade corporativa no mundo atual.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São múltiplos os fatores que podem influenciar a percepção da organização pelos indivíduos. Por isso, a busca pelas práticas organizacionais cada vez mais alinhadas com a responsabilidade social está evidente hoje em dia.

Este estudo buscou investigar se a divulgação de indicadores de sustentabilidade, ou seja, dentre eles, a demonstração do compromisso social por parte da empresa, constituía um fator de atração e se havia variações perceptuais entre diferentes gerações. Para esse fim, utilizou-se um questionário para avaliar a atratividade destas práticas de por meio da comunicação da sinalização, bem como para discernir as diferentes percepções das gerações.

A hipótese de que a atratividade é de fato explicada pela sinalização foi confirmada. No que tange as gerações, depois do teste ANOVA, não houve diferença entre as gerações x e y. Acredita-se que essa segunda hipótese é explicada por conta do movimento ser geral.

Tal descoberta contribui para que as empresas se preocupem com seus índices de responsabilidade social, e que busquem cada vez mais formas de evidenciar e sinalizar para a sociedade suas práticas, ao passo que todas as gerações sejam impactadas de forma positiva.

Considerando as limitações deste estudo, as primeiras fixam-se na amostra em si. Trata-se de uma amostra relativamente pequena, e esta constitui um obstáculo quanto à generalização dos resultados, principalmente quando se divide em gerações. Cabe destacar, que além disso, não foram medidas decisões reais de escolha, mas sim, percepções e intenções dos participantes. Outro ponto importante, as escalas validadas foram as mais próximas encontradas pelo autor, ou seja, a responsabilidade social foi adaptada para que o estudo obtivesse êxito.

Por fim, as gerações mudam ao longo dos anos, inclusive por conta da alta demanda de informações que permeiam no dia a dia. Estudos futuros devem tentar mostrar o que a geração alfa percebe acerca do assunto. Também recomenda-se investigar melhor a geração nova, uma vez que, as gerações x e y têm uma percepção, atualmente, melhor sobre o tema.

## Referências

- Aguiar, H. de S., Fischer, B. B., & Consoni, F. (2018). Responsabilidade ambiental, sinalização e desempenho econômico: uma análise a partir do caso das franquias. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(3), 56–72. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i3.1322>
- Avetisyan, E., & Hockerts, K. (2016). The Consolidation of the ESG Rating Industry as an Enactment of Institutional Retrogression. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 316–330. <https://doi.org/10.1002/bse.1919>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Ortega Carrasco, P., & Ferrón Vílchez, V. (2022). Sending corporate social responsibility signals: What organizational characteristics must be met? *Review of Business Management*, 24(1), 92–111. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4146>
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. <https://doi.org/10.1108/00483481111106093>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39–67. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>
- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*. <https://doi.org/10.11606/issn.21761507.v24i2p79-95>
- Costa, R., Pires Costa, T., Magera Conceição, M., & Pacheco Conceição, J. T. (2022). ESG – Os pilares para os desafios da sustentabilidade. *Recima 21*. <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i9>.
- Dalcerro, K. (Ph.D. Student), & Meurer, S. (Ph.D. Student). (2021). Desempenho environmental, social and governance (ESG) e sua influência no conservadorismo contábil. *XV Congresso da ANPCONT*.
- Dalmácio, F. Z., Rezende, A. J., & Santos, R. B. dos. (2021). Mecanismos de governança corporativa e recomendações dos analistas de mercado: Novas evidências a partir da perspectiva da teoria da sinalização. *Revista Universo Contábil*, 16(3), 121. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc2020318>
- Dewally, M., & Ederington, L. (2006). Reputation, certification, warranties, and information as remedies for seller-buyer information asymmetries: lessons from the online comic book market. *Journal of Business*, 79(2), 693-729

- Dias, R. (2012). *Responsabilidade Social: Fundamentos e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Edmans, A., Li, L., & Zhang, C. (2014). Employee Satisfaction, Labor Market Flexibility, and Stock Returns Around the World. *National Bureau of Economic Research*. DOI: 10.3386/w20300
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M.Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J.M., & Muñoz-Torres, M.J. (2019). Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles. *Sustainability*, 11, 915.
- Espirito Santo, H. M. A., & Daniel, F. (2018). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (3): Guia para reportar os tamanhos do efeito para análises de regressão e ANOVAs. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 4(1), 43–60. <https://doi.org/10.31211/rpics.2018.4.1.72>
- Fraga da Silva, L. (2022). *Relações públicas e sustentabilidade empresarial no Brasil: uma análise a partir das diretrizes atuais ESG e agenda 2030*. TEDE PUC RS.
- Friedman, M. (1970, 13 de setembro). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Garcia, P. P. P. (2022). *A resiliência das empresas brasileiras com melhor desempenho ESG: uma análise durante a crise da Covid-19*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699. doi: 10.1108/004834811111169634.
- Hemzo, M. A., & Lepsch, S. L. (2006). Jogos de Empresas com Foco em Marketing Estratégico: uma Análise Fatorial da Percepção dos Participantes. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 8(20), 23-33.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Janiszewski, V., Carrascoso, L. A., Felix Junior, L. A., Teixeira Lagioia, U., & Jerônimo Oliveira, M. F. (2017). Relação da Teoria da Sinalização com o Desempenho das Empresas a partir dos seus indicadores de performance de divulgação voluntária. *Revista de Contabilidade e Controladoria*. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i2.52264>

- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person–Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology*, 50, 30-51.  
<https://doi.org/10.1111/14640597.00047>
- Lirio, A. B., Gallon, S., Costa, C., & Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107).
- Machado Filho, C. A. P., & Zylbersztajn, D. (2004). A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(3).
- Malhotra, N. K. (2006). Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada. *Porto Alegre: Bookman*.
- Marques Oliveira, A. R. (2021). Gestão de Recursos Humanos Verde e a sua Influência na Atração/Motivação das Gerações Z e Millennials: Estudo Exploratório. *Tese de Mestrado*. ISEG.
- Martins, M. (2022). A relação da divulgação das práticas ESG com o valor de mercado das empresas brasileiras de capital aberto. *Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis*. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. DOI: <https://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.175>.
- Mineiro, M. (2020). Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade - REED*, 1(2), 284-306.
- Mhatre, K. H., & Conger, J. A. (2011). Bridging the Gap Between Gen X and Gen Y: Lessons From Authentic Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 72-76.
- Mota, S. (n.d.). A influência da responsabilidade ambiental empresarial na captação e retenção de colaboradores. Repositorio-Aberto.up.Pt. Retrieved August 21, 2023, from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123725/2/364708.pdf>
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325.  
<https://doi.org/10.1108/174711111111141558>
- Nações Unidas Brasil. (n.d.). Conferências de meio ambiente e desenvolvimento sustentável: um miniguia da ONU. Recuperado de: <https://brasil.un.org/ptbr/76532-conferencias-de-meio-ambiente-e-desenvolvimento-sustentavel-umminiguia-da-onu>
- Novak, G., Reis, M. E. da S., Silva, M. E. S., & Viana, T. S. (2021). Estudo de caso sobre o ESG (environmental, social and corporate governance) como ferramenta para a melhoria do setor interno de PMEs. *Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) - ETEC de Praia Grande, Praia Grande*.

- Ntiamoah, E., Egyiri, P., & Kwamega, M. (2014). Consciência da Responsabilidade Social Corporativa, Compromisso da Empresa e Desempenho Organizacional. *Revista de Recursos Humanos e Estudos de Sustentabilidade*, 2, 91-101. doi: 10.4236/jhrss.2014.22008.
- Oliveira Neto, J. D. de. (2000). Proposta de um instrumento para mensuração da satisfação do usuário como um componente importante para o sucesso dos sistemas de informação, no contexto de aplicativos específicos: um caso aplicado em uma amostra de alunos dos cursos de pós-graduação lato sensu da FEA-RP. *Tese de Doutorado*, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2020). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Ciencias da Administração*, 22(57), 8-21.
- Pedersen, L. H., Fitzgibbons, S., & Pomorski, L. (2020). Responsible investing: The ESG-efficient frontier. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>
- Perrone, C. M., Engelman, S., Santos, A. S., & Sobrosa, G. M. R. (2013). A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da UFSM*, 6(3). <https://doi.org/10.5902/198346596157>
- Redecker, A. C., & Trindade, L. de M. (n.d.). Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: um diálogo entre a função social instituída pela Lei nº 6.404/76 e a geração de valor. *Revista de Jurisprudência e Legislação em Benefício de Pessoas*. Recuperado de [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021\\_02\\_0059\\_0125.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021_02_0059_0125.pdf)
- Ribeiro, F. M. F. (2020). Responsabilidade social organizacional e atratividade organizacional : o papel moderador dos valores.
- Rosa, P. E. B. (2022). Investimentos ESG e organizações sustentáveis: uma análise sobre as convergências (*Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Ciências Econômicas*). Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento.
- Severo, E. A., & Lídia, M. (n.d.). *Sustentabilidade ambiental, práticas ambientais e consumo sustentável: a percepção das gerações Baby boomers, X e Y*. Com.Br. Retrieved August 20, 2023, from <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/9.pdf>
- Silveira, M. A. (Organização). (2012). *Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Inovação, Aprendizagem e Capital Humano*. Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”).
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on sustainability reports: an international comparison. *The Accounting Review*, 84.
- Teixeira, A. P. P., Petuco, C. F., Gamarra, L. T., Kuhsler, C., Teixeira, R., & Klein, A. Z.

- (2014a). O sentido do trabalho: uma análise à luz das Gerações X e Y. *Diálogo*, 25, 25–37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113456>
- Tomashevicius Filho, E. (2003). A Função Social da Empresa. *São Paulo: Revista dos Tribunais*.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184>
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, 23(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>
- Waltenberg, F. (2006). Teorias econômicas de oferta de educação: evolução histórica, estado atual e perspectivas. *Scielo 5 Brasil*. <https://doi.org/10.1590/S151797022006000100008>
- Windolph, S. E. (2011). Assessing corporate sustainability through ratings: Challenges and their causes. *Journal of Environmental Sustainability*.
- Tridapalli, J., Silva, E. da, Kraemer Lenz Ziede, M., & Marcolla, C. (2017). Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista Húmus*, 7(20). Recuperado de <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849>

## Anexos Questionário

**Idade :** ( ) Menos de 21 anos ( ) De 21 a 34 anos ( ) De 35 a 49 anos  
( ) 50 anos ou mais

**Etnia:** ( ) Branco ( ) Negro ( ) Pardo ( ) Amarelo ( ) Outras

**Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outros

**Nível mais alto do ensino concluído ou o mais alto grau que você recebeu:**

( ) Ensino fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Médio profissionalizante  
( ) Graduação ( ) Pós Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Outros

A seguir, indicar número de acordo com o grau de concordância:

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Nem discordo e nem concordo
- 4) Concordo
- 5) Concordo totalmente

**Tabela I – ICSR (Índice de Responsabilidade Social Corporativa)**

<b>RSE (Responsabilidade Social Corporativa) para partes interessadas sociais e não sociais</b>					
Qual o grau de importância (de 1 a 5) sobre a responsabilidade social das empresas:					
	1	2	3	4	5
1 - Devem proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural					
2 - Devem fazer investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras					

3 - Devem implementar programas especiais para minimizar seu impacto negativo no ambiente natural					
4 - Devem almejar um crescimento sustentável que considere as gerações futuras					
5 - Devem apoiar as organizações não governamentais que atuam nas áreas problemáticas					
6 - Devem contribuir com as campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade					
<b>RSE (Responsabilidade Social Corporativa) para funcionários</b>					
7 - Devem incentivar seus funcionários a participarem das atividades voluntárias					
8 - As políticas internas devem incentivar os funcionários a desenvolver suas habilidades e carreiras					
9 - A gestão deve preocupar-se com as necessidades e desejos dos funcionários					
10 - Devem implementar políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para seus funcionários					
11 - Devem garantir que as decisões gerenciais relacionadas com os funcionários são geralmente justas					
12 - Devem apoiar os funcionários que desejam adquirir educação adicional					
<b>RSE (Responsabilidade Social Corporativa) para clientes</b>					
13 - Devem proteger os direitos do consumidor além das exigências legais					
14 - Devem fornecer informações completas e precisas sobre seus produtos para seus clientes					
15 - Devem dar importância à satisfação do cliente.					
<b>RSE (Responsabilidade Social Corporativa) para o Governo</b>					
16 - Devem pagar seus impostos de forma regular e contínua					
17 - Devem cumprir integral e prontamente as normas legais					

**Tabela II – ICSR (Índice de Responsabilidade Social Corporativa)**

18 - Ser socialmente responsável é a coisa mais importante que uma empresa pode fazer					
19 - A responsabilidade social de uma empresa é essencial para sua lucratividade a longo prazo					

20 - A eficácia geral de um negócio pode ser determinada em grande parte pelo grau em que é socialmente responsável					
21 - A responsabilidade social é fundamental para a sobrevivência de uma empresa					
22 - As empresas têm uma responsabilidade social além de obter lucro					

**Tabela III – ICSR (Índice de Responsabilidade Social Corporativa)**

<b>Para concluir, e considerando os fatores a seguir, o que torna uma empresa atrativa?</b>					
23 - O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia					
24 - Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído					
25 - A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades					
26 - Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada Organização					
27 - Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização					
28 - Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional					
29 - A existência de boas relações com a chefia					
30 - A existência de boas relações com os colegas					
31 - Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas					
32 - Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante					
33 - Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro					
34 - Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade					
35 - Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade					
36 - Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços Inovadores					
37 - Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira					
38 - Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade					

39 - Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior					
40 - Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros					
41 - Pertencer a uma organização onde sinto que pertença e sou aceito					
42 - Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente					
43 - Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego					
44 - Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos					
45 - Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz					
46 - Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado					
47 - Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo					