

Retenção de talento ou ilusão? A normalização da rotatividade laboral

 *Patrícia Martins*

2231658@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0003-2024-6155>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Num contexto de crescente normalização da rotatividade laboral, este artigo discute o risco de muitas organizações aceitarem a saída dos trabalhadores como inevitável e desvalorizarem os motivos que a alimentam. Sustenta-se que a retenção continua frequentemente assente em medidas simbólicas, escuta insuficiente e fraca transformação organizacional. A análise mostra que a permanência depende menos de benefícios, discursos de valorização ou estratégias de imagem do que da qualidade da experiência concreta de trabalho, da coerência entre discurso e prática, da escuta relacional e da capacidade de mudança real. Defende-se, por isso, que reter talento só faz sentido quando permanecer na organização se torna uma escolha com sentido.

Palavras-chave: Retenção de talento, Rotatividade laboral, Escuta organizacional, Transformação organizacional, Comunicação interna, Responsabilidade estratégica

Abstract

In a context of growing normalisation of labour turnover, this article discusses the risk that many organisations may accept employee departure as inevitable and undervalues the reasons behind it. It argues that retention is still often based on symbolic measures, insufficient listening, and weak organisational transformation. The analysis shows that employee permanence depends less on benefits, valorisation discourses or image strategies than on the quality of the concrete work experience, the coherence between discourse and practice, relational listening and the capacity for real change. It is therefore argued that talent retention only makes sense when staying becomes a meaningful choice.

Keywords: Talent Retention, Labour Turnover, Organisational Listening, Organisational Transformation, Internal Communication, Strategic Responsibility

Introdução

A rotatividade laboral não é um fenómeno novo. Ainda assim, nas últimas décadas ganhou maior visibilidade à medida que os percursos profissionais se tornaram mais instáveis, descontínuos e menos ligados a uma só organização. A aceleração tecnológica, a globalização e a flexibilização das relações laborais alteraram a forma como muitas pessoas encaram a carreira, a permanência e a mudança (Hall et al., 2018; Wiernik & Kostal, 2019). Neste sentido, sair de uma organização passou a ser visto com maior frequência como parte expectável de trajetórias mais fluidas e individualizadas.

Esta mudança liga-se não só ao mercado de trabalho, mas à forma como os trabalhadores gerem a própria carreira. Num contexto de menor estabilidade e de contratos psicológicos mais transacionais, a continuidade do percurso profissional depende cada vez mais da capacidade de cada um para ajustar e reorientar a sua trajetória (Wiernik & Kostal, 2019). Por isso, a literatura sublinha a valorização da autodireção e de orientações mais centradas em valores intrínsecos, sobretudo em contextos marcados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Hall et al., 2018).

A chamada Grande Demissão, observada sobretudo a partir de 2021, tornou esta tendência ainda mais visível. Serenko (2023) refere que, nos Estados Unidos, a taxa média de rotatividade voluntária passou de 2,3% da força de trabalho por mês, em 2019, para 3,0% em 2021. Ganharam destaque motivos de saída ligados à reavaliação da relação com o trabalho, à procura de maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à valorização de condições que vão além do salário. Em alguns segmentos mais jovens, a permanência depende ainda da capacidade das organizações responderem a expectativas de desenvolvimento e progressão ajustadas às preferências dos trabalhadores (Jayathilake et al., 2021).

É neste contexto que este artigo tem como objetivo discutir criticamente a retenção de talento perante a normalização da rotatividade laboral. Quando a rotatividade se normaliza, cresce o risco de as organizações aceitarem a saída como inevitável e desvalorizarem os seus motivos reais. Em vez de os compreenderem com profundidade, podem fixar-se em respostas superficiais, discursos de valorização ou estratégias de reposição que não tocam os fatores mais exigentes da permanência. Este artigo sustenta que a normalização da rotatividade laboral tem levado muitas empresas a desvalorizar os motivos reais de saída, porque a retenção continua assente em medidas simbólicas, escuta insuficiente e fraca transformação organizacional; por isso, reter talento deve ser entendido como uma responsabilidade estratégica.

Medidas Simbólicas

Quando as organizações sentem dificuldade em manter trabalhadores, tendem a reforçar sinais visíveis de valorização, como iniciativas de responsabilidade social, discursos sobre cultura, promessas de desenvolvimento ou estratégias de *employer branding*. Neste contexto, este conceito pode ser entendido como a forma como a organização se apresenta e é percebida como lugar para trabalhar (Reis et al., 2021; Tanwar & Prasad, 2016). O problema surge quando essa resposta assenta sobretudo na imagem projetada e não na experiência real dos trabalhadores. É aqui que se torna útil falar em medidas simbólicas, porque certas respostas funcionam mais como sinal externo de compromisso do que como mudança efetiva das condições internas.

Scheidler et al. (2019) tornam esse risco particularmente claro, distinguindo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) externa, dirigida a *stakeholders* externos, e RSC interna, dirigida aos trabalhadores. Quando a empresa investe mais na primeira do que na segunda, pode ser percebida como hipócrita. Essa perceção associa-se à exaustão

emocional, à intenção de saída e pode ainda refletir-se em rotatividade real. A responsabilidade social torna-se, assim, problemática quando funciona mais como vitrina externa do que como compromisso interno coerente.

Isto não significa, porém, que a marca empregadora seja, por natureza, uma ferramenta vazia. Tanwar e Prasad (2016), Gilani e Cunningham (2017) e Reis et al. (2021) ajudam a marcar essa diferença. Em conjunto, mostram que o *employer branding* pode ter valor estratégico na atração, no compromisso e na permanência, mas apenas quando não se reduz à promessa. Tanwar e Prasad (2016) explicam que a marca empregadora assenta numa proposta de valor ao trabalhador, isto é, no conjunto de benefícios, condições e experiências que a organização diz oferecer e concretiza no quotidiano de trabalho. Quando essa promessa falha, o trabalhador pode querer sair. Reis et al. (2021) enquadram o *employer branding* como parte da gestão de talentos, e não apenas como técnica de recrutamento ou de imagem. Gilani e Cunningham (2017) acrescentam que a sua influência na permanência depende da articulação entre proposta de valor, cultura organizacional, comunicação interna e compromisso com a marca.

Chopra et al. (2024) acrescentam que a relação entre *employer branding* e retenção não é automática. Os resultados indicam que o *engagement* medeia parcialmente essa relação. Não basta, por isso, a empresa parecer desejável como empregadora, essa perceção tem de gerar envolvimento real. Kim et al. (2020), por sua vez, mostram que a RSC se torna mais relevante para a retenção quando fortalece a ligação subjetiva do trabalhador à organização e melhora a experiência vivida no trabalho. No modelo testado, as dimensões ética e filantrópica tiveram efeitos diretos significativos sobre a identificação organizacional, enquanto a dimensão económica se destacou sobretudo pelo seu efeito indireto na intenção de permanência.

Deste modo, as medidas simbólicas podem ser entendidas como respostas que privilegiam a projeção de valores, a reputação ou a formulação de promessas, sem assegurar a mesma consistência no plano interno. O problema não está na comunicação, na responsabilidade social ou na marca empregadora em si, mas na forma como estas ferramentas se desligam da experiência concreta dos trabalhadores. Quando a empresa comunica mais do que entrega, ou valoriza mais a visibilidade externa do que a coerência interna, a retenção tende a assentar em bases frágeis. Em contrapartida, os estudos analisados sugerem que essas mesmas ferramentas podem ter valor quando se traduzem em compromisso interno, identificação organizacional, *engagement* e melhoria efetiva da experiência de trabalho. Essa distinção ajuda a perceber por que razão algumas respostas parecem fortes à superfície, mas revelam pouca capacidade para sustentar a permanência dos trabalhadores a médio e longo prazo.

Escuta Insuficiente

A escuta insuficiente nas organizações não se reduz à ausência de canais de comunicação, nem significa apenas que os trabalhadores falam pouco. O problema é mais fundo. Muitas organizações comunicam e informam, mas continuam a funcionar numa lógica em que falar pesa mais do que ouvir. Nesse contexto, os trabalhadores tendem a ser tratados como destinatários de mensagens, e não como interlocutores com capacidade real de influenciar a relação com a organização. Quando isso acontece, a comunicação interna perde força relacional e deixa de cumprir uma função essencial para a permanência, porque os trabalhadores deixam de se sentir considerados, valorizados e envolvidos (Kang & Sung, 2017; Macnamara, 2018; Mowbray et al., 2015; Walden et al., 2017).

Kang e Sung (2017) ajudam a perceber que a comunicação interna não produz efeitos relevantes apenas por existir. O que importa é a forma como estrutura a relação entre trabalhador e organização. Na revisão teórica do estudo, a comunicação simétrica surge associada a confiança, credibilidade, abertura, reciprocidade, comunicação horizontal,

feedback e negociação. Os resultados reforçam essa ideia: o efeito direto da comunicação simétrica no *engagement* era forte no modelo sem mediação, mas tornou-se quase nulo quando entrou a mediação da relação trabalhador-organização, passando de $\beta = 0,58$ para $\beta = 0,01$. Isto sugere que não é a simples presença de comunicação que fortalece o envolvimento, mas a qualidade da relação que essa comunicação constrói. Quando a organização não ouve de forma consistente, enfraquece a confiança, a satisfação, o compromisso e o controle mútuo, reduzindo o potencial da comunicação para sustentar *engagement* e permanência.

Walden et al. (2017) tornam esta ideia mais concreta. A comunicação com os trabalhadores é mais eficaz quando assegura fluxo e adequação de informação e apoio na interação. Escutar, neste contexto, é dar feedback, clarificar o papel do trabalhador e fornecer informação útil sobre o trabalho e a organização. Os resultados reforçam essa leitura: a adequação da informação foi a dimensão mais fortemente associada ao *engagement* ($\beta = 0,46$), acima do apoio à interação ($\beta = 0,26$) e do fluxo de informação ($\beta = 0,23$). A escuta insuficiente surge, por isso, não só quando a gestão ignora preocupações explícitas, mas também em informação incompleta, apoio fraco, feedback escasso e ausência de condições comunicacionais, que sustentem o *engagement* e o comprometimento organizacional.

Macnamara (2018) alarga o problema ao defender que a escuta organizacional continua a ser uma lacuna importante, tanto na teoria como na prática. Apesar de muitas áreas falarem em diálogo, *engagement* e comunicação bidirecional, a escuta permanece pouco desenvolvida e muitas vezes mal-executada. O autor conclui que a maioria das organizações escuta apenas de forma esporádica, muitas vezes de modo inadequado e, por vezes, não escuta de todo. A partir daí, propõe uma distinção importante: as organizações investiram fortemente numa “arquitetura da fala”, sem criarem com a mesma seriedade uma verdadeira “arquitetura da escuta”. Ouvir exige, assim, recursos, processos, sistemas, competências e resposta. Sem isso, a escuta tende a ser superficial, irregular ou apenas simbólica.

Mowbray et al. (2015) acrescentam outra dimensão relevante. A própria voz dos trabalhadores tem sido entendida de forma fragmentada, com definições que variam entre disciplinas. Isto importa porque lembra que ouvir os trabalhadores não significa apenas acolher sugestões construtivas. A voz pode surgir como insatisfação, proposta, participação em decisões, preocupação com o trabalho ou questão ligada a condições concretas, e pode circular por mecanismos formais e informais. Os sistemas de voz podem, por isso, servir finalidades distintas e assumir formas diretas e indiretas. Quando a organização reconhece apenas algumas dessas formas e desvaloriza outras, a escuta torna-se seletiva. E, quando é seletiva, deixa de captar uma parte importante da experiência real dos trabalhadores.

Deste modo, a escuta insuficiente pode ser entendida como uma falha em reconhecer os trabalhadores como interlocutores legítimos, criar canais credíveis de expressão, responder ao que é dito e transformar a comunicação num processo relacional. Em conjunto, os estudos analisados sugerem que a retenção não depende apenas de benefícios, promessas ou mensagens internas bem formuladas. Depende da existência de uma organização capaz de ouvir de forma estrutural, consequente e relacional. A escuta torna-se decisiva para a permanência quando se traduz em relações de confiança, canais de voz com utilidade real, informação adequada, feedback relevante e reconhecimento efetivo da perspetiva dos trabalhadores.

Fraca Transformação

A retenção fragiliza-se quando a organização reconhece problemas, anuncia mudanças ou introduz respostas pontuais, mas não altera de forma consistente as condições que moldam a experiência de trabalho. É neste sentido que se torna útil falar em fraca transformação organizacional. O problema não está apenas na ausência de iniciativas, mas na incapacidade

de intervir com profundidade sobre os fatores que sustentam a permanência. Quando a mudança se dispersa por medidas soltas, a retenção continua assente em bases frágeis, sobretudo se a organização não atuar nas condições de trabalho, nas práticas de gestão, na liderança e na organização do quotidiano laboral (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022; Deery & Jago, 2015; Tian et al., 2020).

Chatzoudes e Chatzoglou (2022) propõem uma perspetiva mais ampla da retenção. A permanência surge associada a três áreas do ambiente de trabalho: práticas de recursos humanos, condições de trabalho e missão e orientação da empresa. Estas dimensões influenciam a retenção através das atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho. O ponto central é este: transformar a retenção não é somar medidas; é alterar os contextos que produzem satisfação, comprometimento e identificação com a organização. As condições de trabalho tiveram um efeito forte sobre a satisfação no trabalho (0,386), enquanto o comprometimento (0,296) e a satisfação no trabalho (0,256) surgem como determinantes diretos da retenção. Já o *engagement* não teve efeito e foi retirado do modelo. Isto sugere que a transformação organizacional se torna fraca quando a empresa fala genericamente em envolvimento, mas não melhora os fatores que sustentam compromisso e satisfação.

Tian et al. (2020) deslocam a análise para a liderança. A liderança transformacional apresenta um efeito direto positivo na retenção ($\beta = 0,356$) e no comportamento de cidadania organizacional ($\beta = 0,169$). Este último contribui para a permanência ($\beta = 0,179$) e medeia, ainda que de forma mais modesta, a relação entre liderança transformacional e retenção ($\beta = 0,030$). Estes resultados ajudam a perceber que a retenção não melhora apenas com chefias inspiradoras ou discursos mobilizadores. A liderança torna-se transformadora quando altera comportamentos, reforça a cooperação e cria condições para uma ligação mais sólida à organização. A comunicação entra aqui como condição que ajuda a tornar essa influência mais consequente. Quando a organização valoriza a liderança como imagem ou intenção, mas não transforma a experiência concreta de trabalhar, a mudança fica incompleta.

Deery e Jago (2015) mostram que a retenção depende igualmente da capacidade de intervir sobre pressões estruturais do trabalho. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal surge como variável central, por estar ligado a stress físico e emocional, sobrecarga de trabalho e exaustão. Estes elementos interferem com a satisfação no trabalho, com o comprometimento organizacional e, por essa via, com a retenção. A sobrecarga de trabalho, por exemplo, afeta esse equilíbrio, com a exaustão emocional a desempenhar um papel mediador. Além disso, formação e desenvolvimento, embora importantes, não chegam por si só. Importa considerar remuneração adequada, oportunidades de carreira e monitorização do desequilíbrio vivido pelos trabalhadores. A transformação revela-se, assim, fraca quando a empresa melhora apenas a parte mais visível da resposta e deixa relativamente intactos os fatores que continuam a alimentar desgaste e saída.

Deste modo, a fraca transformação organizacional pode ser entendida como a incapacidade de converter diagnóstico em mudança estrutural. A organização pode reconhecer problemas, introduzir iniciativas e até afirmar que quer reter pessoas. Ainda assim, continua sem mexer de forma suficiente nas condições de trabalho, nas práticas de gestão e na qualidade da liderança. Em conjunto, estes autores sugerem que a permanência depende da capacidade de transformar, de forma coerente e sustentada, aquilo que organiza a experiência concreta de trabalhar. Quando essa transformação falha, a retenção permanece vulnerável, porque os fatores que alimentam o afastamento continuam, em grande medida, por resolver.

Discussão

A dificuldade em sustentar a permanência dos trabalhadores não resulta apenas de um mercado de trabalho mais instável. Resulta, em grande medida, da forma como muitas organizações respondem a esse contexto. Quando a saída é tratada como inevitável, a retenção tende a ser pensada de forma reativa e superficial. As medidas simbólicas fragilizam a confiança quando o discurso não acompanha a experiência real. A escuta insuficiente enfraquece a relação com os trabalhadores quando a comunicação serve mais para transmitir do que para compreender. A fraca transformação organizacional deixa por resolver fatores que continuam a alimentar desgaste e afastamento. A permanência depende, por isso, da coerência da experiência de trabalho como um todo (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022; Macnamara, 2018; Scheidler et al., 2019; Serenko, 2023).

Importa, por isso, olhar criticamente para a expressão “retenção de talento”. A palavra é hoje recorrente na gestão, mas pode sugerir uma lógica demasiado instrumental. Mais do que reter, entende-se que o verdadeiro desafio está em criar condições para que a permanência faça sentido. Uma organização não deve querer apenas segurar pessoas. Deve reconhecê-las, ouvi-las, fazê-las crescer e dar-lhes razões para querer ficar. Quando isso acontece, a permanência deixa de soar a imposição e passa a ser uma escolha. O foco desloca-se, assim, da contenção para a qualidade da relação entre organização e trabalhadores, em linha com a literatura que valoriza a identificação organizacional, a qualidade de vida no trabalho, o compromisso e as condições do contexto laboral (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022; Kim et al., 2020).

Neste quadro, a comunicação interna assume um papel central. Não surge como solução mágica, mas como condição transversal aos vários problemas discutidos. Sem uma política de comunicação interna consistente, a marca empregadora perde credibilidade, a escuta não se concretiza, a mudança não é compreendida e o reconhecimento torna-se frágil. A comunicação interna faz a ligação entre o discurso e a prática, tornando a organização mais clara para quem nela trabalha e cria espaço para feedback, confiança e pertença. Por isso, quando se afirma que as pessoas são centrais à sustentabilidade das organizações, essa ideia só ganha consistência se vier acompanhada por processos reais de comunicação, escuta e resposta (Macnamara, 2018; Reis et al., 2021; Scheidler et al., 2019).

A discussão não deve ficar fechada na crítica. A literatura aponta caminhos mais positivos. O *employer branding* pode ter valor quando se traduz numa proposta credível e numa experiência de trabalho coerente (Reis et al., 2021). A responsabilidade social corporativa pode favorecer a permanência quando reforça a identificação com a organização e melhora dimensões mais profundas da vida no trabalho (Kim et al., 2020). Do mesmo modo, práticas consistentes de recursos humanos, boas condições de trabalho, oportunidades de carreira, reconhecimento e escuta consequente podem criar contextos mais sustentáveis (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022; Macnamara, 2018). A questão não está em rejeitar estas ferramentas, mas em perceber quando funcionam como aparência e quando passam a integrar uma resposta organizacional séria (Reis et al., 2021; Scheidler et al., 2019).

Importa reconhecer, por fim, que nem toda a saída significa fracasso organizacional. Nesta análise, torna-se útil distinguir entre uma rotatividade mais orgânica, associada à evolução natural dos percursos profissionais, e uma rotatividade evitável, alimentada por fatores internos como incoerência, desgaste, desvalorização, falta de escuta e ausência de mudança real. A mobilidade continuará a fazer parte do trabalho contemporâneo (Serenko, 2023). Quanto mais normalizada se torna a rotatividade, maior deve ser a atenção dada às razões que levam os trabalhadores a sair. A responsabilidade estratégica não está em evitar qualquer saída, mas em compreender e reduzir as saídas que resultam de problemas internos passíveis de transformação. Falar de retenção de talento só faz sentido se o foco deixar de estar na lógica de conter e passar para a criação de contextos em que os trabalhadores se sintam respeitados, ouvidos, desenvolvidos e parte de uma experiência de

trabalho coerente. É essa passagem que faz da retenção uma questão central da vida organizacional.

Conclusão

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permite concluir que a retenção não pode ser entendida como uma questão isolada de recursos humanos, nem como um problema que se resolve apenas com benefícios, imagem ou capacidade de substituição. Quando a rotatividade se normaliza, cresce o risco de as organizações aceitarem a saída como inevitável e deixarem de interrogar com profundidade os motivos que a alimentam (Serenko, 2023).

Os três eixos analisados mostram que muitas respostas organizacionais continuam a ser insuficientes. As medidas simbólicas fragilizam a permanência quando o discurso não acompanha a experiência real. A escuta insuficiente enfraquece a relação com os trabalhadores quando comunicar pesa mais do que ouvir. A fraca transformação organizacional mantém por resolver condições concretas de trabalho, liderança e gestão que continuam a alimentar desgaste e afastamento. Em conjunto, estes fatores mostram que a permanência não se sustenta por declarações de intenção, mas pela qualidade da experiência vivida dentro da organização (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022; Macnamara, 2018).

Desta forma, falar de retenção só faz verdadeiramente sentido quando o foco deixa de estar em “segurar” pessoas e passa para a criação de condições em que ficar seja uma escolha com sentido. Na prática, e tendo em conta a realidade de cada organização, isso implica que gestores e equipas de recursos humanos tratem os sinais de saída como informação relevante sobre a experiência de trabalho, criando mecanismos de escuta, participação e resposta que permitam transformar o feedback dos trabalhadores em melhorias visíveis. Mais do que conter saídas, o desafio organizacional está em construir contextos marcados por coerência, escuta, reconhecimento e transformação real. É nessa passagem que a retenção deixa de ser uma reação defensiva e passa a afirmar-se como uma responsabilidade estratégica.

Futuras reflexões poderão aprofundar de que forma as organizações podem envolver os trabalhadores nos seus próprios processos de melhoria, desde momentos regulares de feedback e canais de voz com resposta efetiva até à participação em decisões que influenciam o quotidiano de trabalho. Mais do que ouvir opiniões de forma pontual, importa compreender como a integração das sugestões dos trabalhadores nos processos de desenvolvimento, reconhecimento e mudança pode reforçar o sentimento de pertença e tornar a permanência mais consistente. Também seria relevante analisar como diferentes estilos de liderança e culturas organizacionais favorecem, ou limitam, essa participação, sobretudo em contextos onde a mobilidade laboral já é vista como algo normal.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *ChatGPT (OpenAI)* para reformulação de frases, aperfeiçoamento gramatical, ajuda na organização de ideias e estruturação de texto. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics & Business Administration*, 10(1), 49–76. <https://doi.org/10.35808/ijeba/748>

- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: The mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702–720. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 129–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343–2364. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163–1179. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0573>
- Macnamara, J. (2018). Toward a theory and practice of organizational listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/10904018.2017.1375076>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), Article 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., & Wieseke, J. (2019). Scrooge posing as Mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3788-3>
- Serenko, A. (2023). The Great Resignation: The great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1042–1055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S–206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research, 29*(2–3), 73–89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology, 66*(3), 280–307. <https://doi.org/10.1037/cou0000324>