



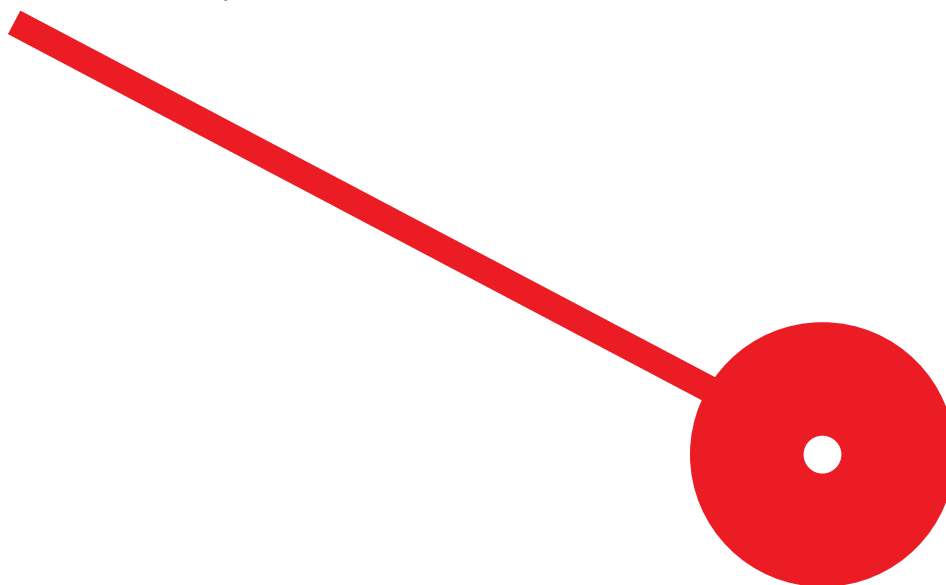
Employee Value Proposition (EVP) para Técnicos de RH: Uma Análise Comparativa entre os Setores do IT e Indústria

Rute Luís de Almeida Mateus

06/2025

06/2025

Rute Luís de Almeida Mateus. *Employee Value Proposition (EVP)* para Técnicos de RH: Uma Análise Comparativa entre os Setores do IT e Indústria

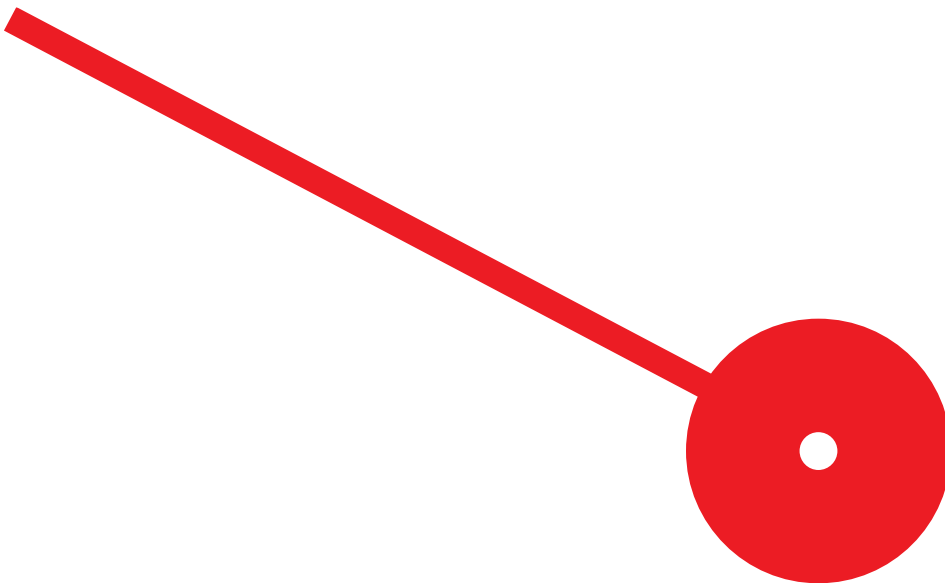




Employee Value Proposition (EVP) para Técnicos de RH: Uma Análise Comparativa entre os Setores do IT e Indústria

Rute Luís de Almeida Mateus

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob
orientação de Professora Doutora Viviana Meirinhos
06/2025



Para que sempre que se levante uma dúvida acerca da minha capacidade, me lembre do caminho que tenho percorrido e desbravado.

Agradecimentos

Ao longo do meu caminho, tenho sempre muito a agradecer, pois acredito que não teria chegado tão longe sem o apoio incondicional dos que me rodeiam.

À minha família e amigos, por terem acompanhado mais uma das minhas lutas, pelo apoio e pela compreensão da minha ausência em alguns momentos.

Ao meu namorado, pela parceria, compreensão e apoio constante, traços que tão distintamente o caracterizam. Sem ele, tudo teria sido decididamente muito mais difícil.

À Professora Viviana, agradeço toda a disponibilidade, orientação e acompanhamento ao longo deste processo. Não poderia ter escolhido melhor.

Por último, além do meio externo, reconheço cada vez mais, internamente, as minhas próprias capacidades. A minha resiliência, a capacidade de abraçar o novo e o compromisso e determinação com os objetivos que defino para a minha vida. Agradeço também a mim mesma, por tudo isso.

Resumo

O *Employee Value Proposition* (EVP) representa o conjunto de elementos que os empregadores oferecem aos colaboradores em troca do seu contributo. Apesar de amplamente debatido na literatura, o EVP permanece pouco explorado do ponto de vista dos próprios profissionais de Recursos Humanos (RH), que ocupam uma posição estratégica e dual: são responsáveis pela conceção das práticas de gestão de pessoas, incluindo do próprio EVP, e, simultaneamente, seus destinatários.

Este estudo teve como objetivo principal explorar o EVP oferecido aos técnicos de RH nos setores da Indústria e das Tecnologias de Informação (IT), com base nas suas experiências. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, com 19 entrevistas semiestruturadas (10 no setor IT e 9 na Indústria), analisadas a partir de um modelo integrador composto por diversas dimensões-chave do EVP.

Os resultados revelaram múltiplos elementos efetivamente percebidos, comuns entre setores e integrados nas várias dimensões do modelo analítico. Entre os mais valorizados pelos profissionais de ambos os setores, destacaram-se os horários flexíveis, o teletrabalho e os seguros de saúde. No entanto, observaram-se diferenças setoriais relevantes: o setor IT destacou sobretudo aspetos relacionais e culturais, enquanto a Indústria valorizou mais os benefícios tangíveis, como serviços médicos, infraestrutura e formação. As sugestões de melhoria refletiram essa distinção, com a Indústria a enfatizar aspetos estruturais e o setor IT a focar-se na cultura e nas relações sociais. Foi ainda identificado um desfasamento entre o que é oferecido e o que é desejado, apontando para a necessidade de alinhar o EVP com as expectativas reais dos profissionais.

Este estudo oferece um contributo relevante ao dar voz aos profissionais de RH como cocriadores e recipientes do EVP, propondo um modelo analítico aplicável a diferentes contextos e orientações estratégicas para o desenvolvimento de propostas de valor mais ajustadas e eficazes.

Palavras-chave: *Employee Value Proposition*; Recursos Humanos; Comparação entre setores; Gestão estratégica de RH

Abstract

The Employee Value Proposition (EVP) represents the set of elements that employers offer to employees in exchange for their contributions. Although widely discussed in the literature, the EVP remains underexplored from the perspective of Human Resources (HR) professionals themselves, who occupy a strategic and dual role: they are both designers of people management practices and recipients of those same practices.

This study aimed to explore the EVP offered to HR professionals in the Industry and Information Technology (IT) sectors, based on their own experiences. A qualitative approach was adopted, involving 19 semi-structured interviews (10 in the IT sector and 9 in Industry), analyzed using an integrative model composed of several key EVP dimensions.

The results revealed multiple elements effectively received, common across sectors, and integrated into various dimensions of the analytical model. Among the most valued by professionals from both sectors were flexible working hours, remote work, and health insurance. However, relevant sectoral differences emerged: the IT sector emphasized relational and cultural aspects, while Industry professionals gave greater importance to tangible benefits such as medical services, infrastructure, and training. Improvement suggestions reflected these differences, with Industry focusing on structural aspects and the IT sector highlighting organizational culture and social environment. A misalignment between what is offered and what is expected was also identified, indicating the need for a better alignment of the EVP with professionals' actual expectations.

This study makes a relevant contribution by giving voice to HR professionals as both co-creators and recipients of the EVP. It proposes an analytical model applicable to different contexts and provides strategic insights for developing more tailored and effective value propositions.

Keywords: Employee Value Proposition; Human Resources; Sector Comparison; Strategic HR Management.

Índice geral

CAPÍTULO – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1. O <i>Employee Value Proposition</i>	6
1.2. Articulação do EVP com o <i>Employer Branding</i> e a <i>Employee Experience</i>	11
1.3. O profissional de RH.....	13
CAPÍTULO II – MODELO DE ANÁLISE	18
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	24
3.1. Objetivos da investigação.....	25
3.2. Metodologia.....	26
3.3. Procedimentos de recolha de dados.....	30
3.4. Tratamento e análise da informação.....	32
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
4.1. Caracterização dos participantes.....	34
4.2. Dimensões do EVP.....	39
4.3. Impactos do EVP.....	61
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
5.1. Dimensões do EVP.....	71
5.2. Impactos do EVP.....	78
5.3. Modelo de análise.....	80
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO	84
6.1. Principais conclusões do estudo.....	85
6.2. Limitações do estudo e investigação futura.....	86
6.3. Contributos do estudo.....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÊNDICES	94

Índice de tabelas

Tabela 1. Dimensões do EVP utilizadas por diferentes autores.....	7
Tabela 2. Questões de investigação do guião de entrevista.....	28
Tabela 3. Caracterização dos entrevistados por função- análise por setor.....	37
Tabela 4. Dimensões do EVP analisadas.....	39
Tabela 5. Dimensão Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	40
Tabela 6. Dimensão Recompensas e compensações como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	42
Tabela 7. Dimensão Desenvolvimento e carreira como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	43
Tabela 8. Dimensão Fatores psicológicos, culturais e sociais como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	45
Tabela 9. Dimensão Gestão e suporte como EVP, respetivas categorias - análise por setor...	47
Tabela 10. Dimensão Interesse e aplicação no trabalho como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	48
Tabela 11. Dimensão Status e marca empregadora como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	49
Tabela 12. Dimensão Expectativas e sugestões de melhoria para o EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	51
Tabela 13. Dimensão Fatores mais valorizados do EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	56
Tabela 14. Dimensão Fatores menos valorizados do EVP, respetivas categorias - análise por setor.....	57
Tabela 15. Dimensão Conceptualização do EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	59
Tabela 16. Dimensões do EVP analisadas.....	61
Tabela 17. Dimensão Perceções do impacto do EVP na vantagem competitiva, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	62
Tabela 18. Dimensão Perceções do impacto do EVP na retenção, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	64
Tabela 19. Dimensão Perceções do impacto do EVP recrutamento e seleção, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	66
Tabela 20. Dimensão Perceções do impacto do EVP no compromisso com o trabalho, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor.....	68

Índice de figuras

Figura 1. Modelo operacional de RH (Adaptado de (Durth et al., 2022)).....	15
Figura 2. Modelo de análise do EVP – agrupamento dos elementos identificados na literatura (elaboração própria).....	19
Figura 3. Modelo de análise do EVP integrado com impactos estratégicos organizacionais (elaboração própria).....	23
Figura 4. Género dos entrevistados- análise por setor.....	34
Figura 5. Faixa etária dos entrevistados- análise por setor.....	34
Figura 6. Habilitações académicas e áreas de formação- análise por setor.....	35
Figura 7. Tempo de experiência em RH- análise por setor.....	36
Figura 8. Tempo de experiência na empresa atual- análise por setor.....	36
Figura 9. Dimensão do departamento de RH- análise por setor.....	38
Figura 10. Dimensão das organizações- análise por setor.....	38
Figura 11. Modelo de análise integrado com impactos estratégicos organizacionais– relação com os resultados do presente estudo (elaboração própria).....	83

CAPÍTULO – INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem assumido um papel cada vez mais estratégico nas organizações, deixando de ser uma função meramente administrativa para se tornar um fator central no desenvolvimento organizacional e na criação de valor. Neste contexto, o *Employee Value Proposition* (EVP) emerge como um conceito fundamental na gestão de talentos, traduzindo-se no conjunto de benefícios, percepções e experiências que um colaborador recebe do seu empregador em troca do seu contributo (Bronlet et al., 2024). O EVP atua como uma ferramenta estratégica com impacto na atração, retenção e motivação dos colaboradores, contribuindo para o compromisso organizacional e a vantagem competitiva das empresas (Sahoo & Srivastava, 2024)

Apesar do crescente interesse sobre o EVP nas práticas de Recursos Humanos (RH), a maior parte dos estudos tem-se concentrado na perspetiva generalista dos colaboradores, sendo escassas as investigações que exploram o EVP a partir da ótica dos próprios profissionais de RH enquanto destinatários dessas propostas. Esta lacuna é especialmente relevante, dado que estes profissionais desempenham um papel estratégico e duplo nas organizações: por um lado, são responsáveis pela conceção, implementação e comunicação das estratégias de EVP; por outro, são colaboradores e, como tal, também experienciam e avaliam diretamente essas mesmas propostas (Pereira & Fontinha, 2016).

Compreender como os profissionais de RH percebem o EVP é, por isso, fundamental para explorar os elementos que compõem estas propostas de valor e para compreender de que forma estas são experienciadas no seu quotidiano profissional. A sua posição estratégica, enquanto responsáveis pela gestão de pessoas e, simultaneamente, destinatários das políticas internas, permite-lhes fornecer uma visão informada sobre o que recebem, valorizam, o que está em falta e como o EVP pode influenciar aspetos organizacionais como a vantagem competitiva, retenção, recrutamento e compromisso. Nesse sentido, a inclusão da sua voz numa investigação desta natureza contribui para um entendimento mais completo e crítico sobre o EVP.

Paralelamente, o presente estudo centra-se em dois setores com grande relevância económica e social em Portugal: Indústria e Tecnologias de Informação (IT). Ambos têm enfrentado desafios distintos no domínio da gestão de pessoas, nomeadamente no que respeita à atração e retenção de talento, à adaptação às exigências do mercado e à transformação digital. A escolha destes setores justifica-se pela sua representatividade e pelo interesse em compreender as propostas de valor oferecidas pelos empregadores em diferentes contextos organizacionais.

Neste enquadramento, a investigação parte da seguinte questão central: “Qual é o EVP oferecido aos profissionais de RH nos setores de IT e Indústria, e como é percebido por estes profissionais?”. Assim, o objetivo principal do estudo é explorar o EVP oferecido aos técnicos de RH, a partir das suas perceções. Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados;
- Identificar os fatores mais valorizados do EVP oferecido aos técnicos de RH nos setores estudados;
- Identificar os fatores menos valorizados do EVP oferecido aos técnicos de RH nos setores estudados;
- Analisar os impactos percebidos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados;
- Identificar oportunidades de melhoria no EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados;
- Explorar o entendimento dos técnicos de RH sobre o conceito de EVP;
- Comparar o EVP nos dois setores.

Para responder a estes objetivos, adotou-se uma abordagem qualitativa, centrada na realização de 19 entrevistas semiestruturadas com técnicos de RH (10 do setor IT e 9 da Indústria), a exercer funções em empresas em Portugal. Esta abordagem permitiu recolher narrativas, facilitando a compreensão das práticas de EVP nos diferentes contextos.

Além disso, foi desenvolvido um modelo de análise do EVP com base na literatura existente, integrando várias dimensões e que orientou tanto a construção do guião de entrevista como a análise dos dados, permitindo uma estruturação sistemática dos resultados. A elaboração deste modelo constituiu uma etapa essencial para garantir a coerência teórica e a comparabilidade dos resultados entre os dois setores.

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. Após esta introdução, o Capítulo I apresenta uma revisão da literatura sobre o conceito de EVP e os principais modelos teóricos e empíricos relacionados. O Capítulo II representa o modelo de análise utilizado para o estudo com base na revisão da literatura, o Capítulo III descreve a metodologia utilizada, incluindo os critérios de seleção dos participantes, os procedimentos de recolha e análise de dados e a caracterização da amostra. Os Capítulos

IV e V são dedicados à apresentação e discussão dos resultados, articulando as evidências empíricas com o enquadramento teórico. Por fim, o Capítulo VI apresenta as conclusões do estudo, destacando os principais contributos, limitações e propostas para investigações futuras. De seguida surge as referências bibliográficas utilizadas na presente investigação e os apêndices que incluem informação complementar relevante para o entendimento do processo de investigação.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. O *Employee Value Proposition*

A Proposta de Valor do Empregador, mais frequentemente referida pelo anglicismo *Employee Value Proposition* (EVP), refere-se ao conjunto de benefícios, tanto tangíveis como intangíveis, que os colaboradores recebem em troca do seu trabalho e dedicação à organização onde estão inseridos (Bronlet et al., 2024). Este conceito está fundamentado no princípio de “dar e receber” e funciona como um contrato psicológico entre o colaborador e o empregador (Veldsman & Pauw, 2018). Assim, descreve uma relação bidirecional que reflete o equilíbrio entre competências e o desempenho que o colaborador oferece à organização e aquilo que recebe em contrapartida, incluindo recompensas, benefícios, práticas organizacionais e experiências de trabalho (Arasanmi & Krishna, 2019; Pawar et al., 2023).

1.1.1. Origem e evolução

O conceito de *Employee Value Proposition*, foi introduzido inicialmente por Ambler e Barrow (1996) que propuseram uma estrutura composta por três dimensões principais (Ambler & Barrow, 1996):

- Atividades de desenvolvimento, relacionadas com oportunidades de progressão de carreira;
- Recompensas económicas, que envolvem benefícios materiais como salários, bónus e outros incentivos financeiros;
- Dimensão psicológica, que aborda aspetos imateriais, como sentimento de pertença, o propósito no trabalho, a motivação e o alinhamento com os valores da organização.

Desde a sua introdução, o conceito de EVP tem sido amplamente estudado e ampliado, com diferentes autores a identificarem e a descreverem várias dimensões associadas a este fenómeno. A Tabela 1 apresenta uma síntese das principais dimensões do EVP conforme propostas por diferentes autores.

Tabela 1*Dimensões do EVP utilizadas por diferentes autores*

Autores	Dimensões do EVP
Ambler & Barrow, 1996	Desenvolvimento/Funcional, Económico, Psicológico
Berthon et al., 2005	Interesse, Social, Económico, Desenvolvimento, Aplicação
Ulrich & Brockbank, 2005	Visão, Desenvolvimento, Incentivos, Impacto, Comunidade, Comunicação, Flexibilidade
Pattnaik & Misra, 2016	Desenvolvimento, Inspiracional, Trabalho, Cultura, Ambiente, Económico, Equilíbrio trabalho-vida pessoal
Dabirian et al., 2017	Social, Interesse, Aplicação, Desenvolvimento, Económico, Gestão, Equilíbrio trabalho-vida pessoal
Salau et al., 2018	Marca empregadora, Cultura, Carreira, Recompensas
Das & Dhan, 2022	Suporte, Ambiente, Marca empregadora, Prémios e Benefícios, Cultura, Carreira, Equilíbrio trabalho-vida pessoal, Reconhecimento, Relação e qualidade da troca
Samoliuk et al., 2022	Status, Material/compensação, Realização pessoal e desenvolvimento, Ambiente, Segurança e Estabilidade
Bronlet et al., 2024	Salário, Carreira, Benefícios, Ambiente, Autonomia, Apoio da gestão, Apoio dos colegas, Propósito
Macpherson & Werner, 2024	Carreira e desenvolvimento, Marca empregadora e cultura, Relações, Remuneração e prémios, Trabalho
Kilson et al., 2024	Aplicação, Autenticidade, Desenvolvimento, Económico, Interesse, Gestão, Diversidade social, Valor social, Equilíbrio trabalho-vida pessoal

Os primeiros trabalhos, como os de Ambler e Barrow (1996), enfatizavam três dimensões, como o desenvolvimento de carreira, recompensas económicas e fatores psicológicos como a identificação com a empresa e experiência percebida no trabalho. Estudos posteriores, baseados nesses trabalhos, desenvolveram uma escala de *Employer Attractiveness* (EmpAt), um instrumento para medição da perceção da atratividade dos empregadores, que contribuiu não só para a identificação de novas dimensões como o interesse, relacionado com a atratividade do empregador, e valor social, referente ao impacto social positivo do ambiente de trabalho (Berthon et al., 2005), como também

contribuiu para um conhecimento mais prático sobre o EVP, especialmente dado a sua adoção global por vários autores (Benraïss-Noailles & Viot, 2021; Dabirian et al., 2017; Kilson et al., 2024; Reis et al., 2017).

Adicionalmente, Ulrich & Brockbank (2005) aprofundaram a temática ao destacar sete elementos fundamentais do EVP: visão organizacional, que deve inspirar os colaboradores e promover um sentimento de orgulho e pertença; oportunidade de desenvolvimento, possibilitando a aquisição de competências e a progressão na estrutura organizacional; incentivos, referente a um pacote de compensações justo e competitivo, incluindo salários, bonificações e incentivos financeiros; impacto do trabalho, associado ao significado e valor percebido da função, ligando o colaborador ao cliente final; comunidade, que diz respeito a um ambiente organizacional coeso, colaborativo e inclusivo; comunicação, garantindo que o EVP esteja claramente definido e alinhado com as estratégias organizacionais, promovendo um fluxo de informação eficaz e bidirecional; e flexibilidade, entendida como a adaptação das políticas organizacionais às necessidades dos colaboradores, incluindo a implementação de horários ajustáveis. Este último elemento é concordante com as perspectivas de Kilson et al. (2024), que defendem que, para o EVP ser eficaz, deve considerar as características contextuais dos colaboradores e adotar uma abordagem segmentada na sua construção e comunicação.

Estudos recentes adotam uma abordagem mais abrangente ao classificar os fatores motivacionais que compõem o EVP em duas grandes categorias: fatores extrínsecos, que incluem salários, benefícios como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e oportunidades de carreira; e fatores intrínsecos, que abrangem o ambiente de trabalho, autonomia no desempenho das funções, suporte da gestão e dos colegas, e o alinhamento com um propósito significativo no trabalho (Bronlet et al., 2024).

Nesse sentido, a literatura tem demonstrado uma evolução na conceção do EVP incorporando novos elementos que refletem as transformações nas expectativas dos colaboradores. Entre esses, destaca-se o equilíbrio trabalho-vida pessoal, relacionado com a capacidade de conciliar as exigências profissionais com as necessidades pessoais, promovendo bem-estar e saúde mental (Dabirian et al., 2017; Das & Dhan, 2022; Pattnaik & Misra, 2016), o status e marca empregadora, que dizem respeito à reputação da organização no mercado de trabalho e à percepção dos colaboradores sobre o seu prestígio, valores e responsabilidade social (Das & Dhan, 2022; Macpherson & Werner, 2024; Salau et al., 2018; Samoliuk et al., 2022), e a gestão e suporte aos colaboradores que envolve a qualidade da relação entre líderes e equipas, incluindo apoio, confiança, reconhecimento

e valorização do desempenho (Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Das & Dhan, 2022; Kilson et al., 2024).

Outros aspetos emergentes incluem o propósito organizacional, associado ao sentimento de que o trabalho contribui para objetivos mais amplos e significativos (Bronlet et al., 2024; Macpherson & Werner, 2024), a autenticidade, que valoriza a liberdade dos colaboradores para se expressarem de forma genuína, num ambiente inclusivo e livre de pressões normativas (Kilson et al., 2024; Reis et al., 2017), bem como a cultura e o ambiente organizacional, que dizem respeito à dinâmica relacional, ao clima de cooperação, ao respeito mútuo e ao alinhamento entre os valores pessoais e os valores corporativos (Bronlet et al., 2024; Das & Dhan, 2022; Pattnaik & Misra, 2016; Samoliuk et al., 2022).

Adicionalmente, elementos como a segurança e estabilidade que oferecem previsibilidade e confiança no futuro profissional, e a realização pessoal, relacionada com o desenvolvimento e o sentido de propósito no trabalho, têm ganho destaque na construção de propostas de valor mais centradas no indivíduo (Samoliuk et al., 2022).

A valorização crescente de aspetos intrínsecos e intangíveis, como o bem-estar e a reputação da marca empregadora, tem-se tornado cada vez mais relevante, refletindo uma maior preocupação com as necessidades individualizadas dos colaboradores e com práticas que reconhecem a complexidade das suas motivações (Rounak & Misra, 2020). Desta forma, a literatura mais recente refina não só o conceito, como também oferece uma visão holística do EVP, considerando a evolução das relações de trabalho num contexto contemporâneo, marcado pela crescente competição por talentos qualificados (Bronlet et al., 2024).

1.1.2. Impactos do EVP

O *Employee Value Proposition* destaca-se como uma ferramenta estratégica essencial para as organizações diferenciarem-se no mercado de trabalho e adquirirem vantagem competitiva (Sahoo & Srivastava, 2024). De acordo com Silzer & Dowell (2010), o EVP deve integrar três elementos fundamentais: diferenciação, credibilidade e sustentabilidade.

Um EVP bem-sucedido resulta da sua consistência e do alinhamento entre as expectativas e necessidades dos colaboradores (Bronlet et al., 2024) e os objetivos e

processos organizacionais (Parameswaran, 2020). A eficácia do EVP reflete-se na sua capacidade de atrair novos talentos e reter colaboradores, consolidando a competitividade da organização no mercado. Para tal, o EVP deve refletir de forma autêntica a identidade organizacional e os valores da empresa, alinhando-se às expectativas dos talentos internos e externos (Backhaus & Tikoo, 2004; Das & Dhan, 2022; Morton, 2005).

Existem na literatura vários estudos que relacionam as consequências positivas do EVP para as organizações, incluindo o envolvimento, a atração, a retenção e o compromisso dos colaboradores, além de contribuir para o fortalecimento das práticas de recrutamento e da adequação da força de trabalho (Das & Dhan, 2022; Raj, 2021). Estudos revelaram que os colaboradores demonstraram maior intenção de permanência nas organizações quando estas implementam um EVP sólido, que contemple valores de desenvolvimento profissional, sociais e económicos, evidenciando que o contrato psicológico desempenha um papel fundamental ao reforçar positivamente o impacto do EVP na intenção de permanência, um efeito amplificado pela identificação com a organização (Raj, 2021).

Nesse sentido, a valorização do EVP foi associada a benefícios significativos para o bem-estar dos colaboradores, resultando numa redução do turnover (Benraïss-Noailles & Viot, 2021). Além disso, um EVP eficaz mostrou desempenhar um papel crucial no fortalecimento do compromisso dos colaboradores com a organização, impactando positivamente o compromisso normativo e, conseqüentemente, a retenção de talentos (Das & Dhan, 2022; Phungula et al., 2022; Pradita et al., 2024). Ao fomentar um maior envolvimento e compromisso dos colaboradores, o EVP não apenas melhora o desempenho individual, mas também impulsiona a produtividade organizacional (Phungula et al., 2022).

A perceção dos colaboradores sobre o suporte e valorização das suas contribuições e bem-estar tem sido identificada como um preditor do envolvimento, satisfação no trabalho e compromisso com a organização (Ahmed et al., 2015). Nesse contexto, estudos indicaram que um EVP atrativo e alinhado às necessidades dos colaboradores contribuiu significativamente para o fortalecimento do vínculo com a organização e o fomento de comportamentos proativos. Especificamente, observou-se que 20% da variação no compromisso afetivo e 17 % na predisposição para exceder responsabilidades puderam ser explicadas pela perceção positiva do EVP (Macpherson & Werner, 2024).

Além disso, o envolvimento dos colaboradores desempenhou um papel mediador entre o EVP e o *Employer Branding* (EB) na retenção de talentos. Embora ambos,

influenciem diretamente a retenção de talentos, é o seu envolvimento que amplifica a influência dessas duas variáveis na retenção. Ou seja, o nível de envolvimento dos colaboradores potencializa o impacto de um EVP eficaz e de uma marca empregadora forte, criando um ciclo de compromisso e satisfação que favorece a retenção de talentos a longo prazo (Pradita et al., 2024; Sahoo & Srivastava, 2024).

Com base na literatura apresentada, os impactos do EVP podem ser compreendidos como um sistema integrado que influencia a atração, o bem-estar dos colaboradores, a retenção de talentos, o compromisso e a competitividade organizacional.

1.2. Articulação do EVP com o *Employer Branding* e a *Employee Experience*

O conceito e a prática do EVP estão naturalmente associados, de forma sistêmica, a outros conceitos e práticas fundamentais na gestão de pessoas, destacando-se, entre eles, o *Employer Branding* e o *Employee Experience*. Estes elementos interligam-se e complementam-se, desempenhando um papel estratégico na construção de uma identidade organizacional competitiva, essencial para a atração e retenção de talentos (Bronlet et al., 2024; Kashive et al., 2020; Panneerselvam & Balaraman, 2022; Veldsman & van der Merwe, 2022).

1.2.1. EVP e *Employer Branding*

O termo *Employer Branding* (EB) deriva da aplicação dos princípios de *branding* à gestão de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004) e refere-se ao processo estratégico de construção e gestão da reputação da marca empregadora, com o objetivo de posicionar a organização como um empregador atrativo e diferenciado no mercado de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004; Kashive et al., 2020). Fundamentado na ideia de tratar os colaboradores como clientes, o EB posiciona-os no centro das estratégias organizacionais, influenciando tanto a percepção externa da organização quanto a sua cultura interna (Bronlet et al., 2024).

O EB opera em duas dimensões complementares: a dimensão externa, que concentra-se na atração de talentos qualificados, através da promoção de uma percepção

positiva da organização no mercado de trabalho, comunicando o EVP a potenciais candidatos; e a dimensão interna, que tem como objetivo fortalecer o compromisso dos colaboradores, assegurando o cumprimento das promessas do EVP e proporcionando uma experiência de trabalho coerente com os valores e objetivos organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004).

O EVP surge como o elemento central do EB, representando a proposta de valor que a organização oferece aos seus colaboradores. Ele compreende um conjunto de atributos percebidos como vantajosos, tanto interna como externamente, explicando as razões pelas quais os indivíduos optam por trabalhar ou permanecer numa organização (Ober, 2016).

Enquanto o EVP define as promessas e benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização, o EB é o processo que viabiliza a comunicação e implementação dessas promessas, assegurando que elas sejam percebidas como parte integrante da experiência do colaborador (Backhaus & Tikoo, 2004).

1.2.2. EVP e *Employee Experience*

O conceito de *Employee experience* (EX) refere-se ao conjunto de experiências vivenciadas pelo colaborador ao longo da sua jornada dentro da organização, abrangendo desde a interação com o ambiente físico e cultural até a utilização de tecnologias no dia a dia. O EX ultrapassa a simples interação com o local de trabalho ou as tarefas, englobando a cultura organizacional, as práticas de gestão e as ferramentas tecnológicas que moldam a experiência laboral (Panneerselvam & Balaraman, 2022; Veldsman & van der Merwe, 2022).

Este conceito ganhou relevância crescente, especialmente num contexto pós-pandémico, sendo referido por alguns autores, como o novo *Employee Value Proposition*. Tal ideia baseia-se no entendimento de que a proposta de valor da organização – o EVP – não se limita a benefícios materiais ou compensações financeiras, mas abrange a experiência total do colaborador, desde o momento da sua entrada na empresa até à sua saída (Panneerselvam & Balaraman, 2022; Saini, 2023).

O EX não é apenas uma extensão do EVP, mas sim a sua evolução e aprofundamento. Ele reflete a necessidade das empresas de se diferenciarem pela qualidade das suas experiências internas, especialmente num contexto em que os

colaboradores estão cada vez mais exigentes em relação aos seus valores e experiências no ambiente de trabalho (Veldsman & van der Merwe, 2022).

O EX, ao adotar uma abordagem holística e integrada, vai além das práticas convencionais de recursos humanos. Ele incorpora um ciclo contínuo de melhoria e alinhamento entre as expectativas do colaborador e as necessidades da organização. Esse ciclo promove um ambiente de trabalho positivo e sustentável, baseado numa cultura inclusiva, no uso de tecnologias facilitadoras, na promoção de bem-estar e em práticas de liderança que incentivem o desenvolvimento e a autonomia dos colaboradores (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

1.3. O profissional de RH

O profissional de RH desempenha um papel central na gestão e desenvolvimento das práticas organizacionais, sendo responsável por conceber, comunicar e implementar a estratégia de recursos humanos da organização (Keegan et al., 2019; Pereira & Fontinha, 2016). Ao longo das últimas décadas, esse papel tem passado por uma transformação significativa, evoluindo de uma função essencialmente administrativa para um elemento estratégico determinante para o sucesso organizacional (Durth et al., 2022; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Essa evolução percorreu três grandes etapas: inicialmente, a função focava-se na eficiência administrativa; posteriormente, centrou-se na inovação e no alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos das organizações; e, mais recentemente, passou a assumir a criação de valor como foco principal, dirigindo as práticas não apenas para objetivos internos, mas também para as expectativas de *stakeholders* externos, como clientes e investidores (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Atualmente, num contexto cada vez mais volátil, incerto e complexo (VUCA), o papel do RH exige uma adaptabilidade renovada (Veldsman & Pauw, 2018). A transformação digital, a pandemia da COVID-19, e o surgimento de novas formas de trabalho como os modelos híbridos, aceleraram mudanças profundas nas estruturas e modelos operacionais de RH. Segundo Durth et al. (2022), as organizações estão a reconfigurar os seus modelos de atuação, superando o modelo clássico de Ulrich e

adotando novos paradigmas baseados em agilidade, personalização e integração tecnológica.

1.3.1. Dimensões estratégicas

O modelo proposto por Ulrich (1998), destaca-se como uma referência para compreender as dimensões estratégicas do profissional de RH, ao identificar quatro papéis principais: o Especialista Administrativo, o Defensor dos Colaboradores, o Agente de Mudança e o Parceiro Estratégico. Posteriormente, o modelo foi revisto por Ulrich & Brockbank, (2005), que subdividiram o papel de defensor em duas vertentes: Desenvolvedor de Capital Humano e Defensor dos Colaboradores, refletindo a crescente complexidade da função.

A literatura foi evoluindo e foram propostas novas abordagens. Esta visão foi ampliada com a identificação de cinco grandes funções-chave: Parceiro Estratégico, Desenvolvedor do Capital Humano, Defensor dos Colaboradores, Especialista Funcional e Líder de RH (Dupont et al., 2013).

Atualmente, os modelos tradicionais estão a ser desafiados por transformações aceleradas no contexto organizacional, impulsionadas pela digitalização, novas expectativas dos colaboradores e a necessidade de maior agilidade. Durth et al. (2022) identificam quatro grandes eixos de inovação que estão a reconfigurar o modelo operacional de RH (Figura 1):

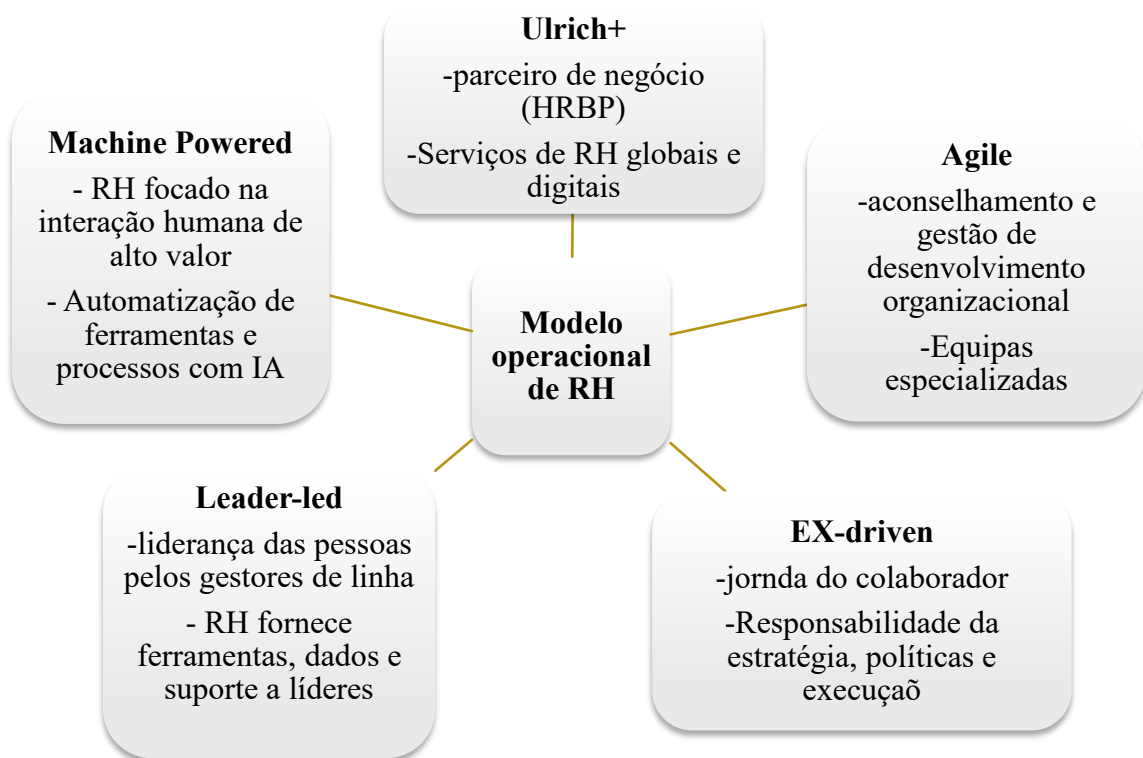
- A adoção de princípios ágeis, promovendo flexibilidade e resposta rápida às mudanças;
- O foco na experiência do colaborador como fator fundamental para o *engagement* e retenção;
- A personalização dos serviços de RH, ajustando práticas às necessidades individuais;
- O uso crescente de dados, automação e inteligência artificial para melhorar a eficiência e a tomada de decisão.

Estes papéis representam a multiplicidade de funções que os profissionais de RH desempenham e a sua adaptabilidade num contexto organizacional complexo. Estes novos modelos exigem que os profissionais de RH deixem de ser apenas implementadores de

políticas para assumirem um papel de arquitetos de soluções integradas, na concepção, implementação e avaliação das práticas de gestão de pessoas (Durth et al., 2022).

Figura 1

Modelo operacional de RH (Adaptado de (Durth et al., 2022))



Para que o profissional de RH alcance plenamente o seu potencial estratégico, é importante que atue em áreas prioritárias da gestão de recursos humanos, assegurando o alinhamento entre as necessidades organizacionais e as expectativas dos colaboradores (Durth et al., 2022). Essas áreas incluem a definição de práticas de compensação e benefícios, o desenho de descritivos de funções, o desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento, a condução de processos eficazes de recrutamento e seleção, a gestão de desempenho, a comunicação e relações laborais, a retenção de talentos e o planejamento de sucessão (Posthuma et al., 2013).

Assim, é fundamental promover uma gestão de talento estratégica, alinhada com uma proposta de valor ao colaborador (EVP) clara e diferenciadora. A sua atuação deve

também pautar-se por elevados padrões éticos e pelo compromisso com o desenvolvimento contínuo da equipa, assegurando uma contribuição efetiva para os objetivos da organização (Ulrich & Brockbank, 2005).

O papel do profissional de RH tem-se tornado cada vez mais desafiante, exigindo a conciliação entre os interesses organizacionais e as necessidades dos colaboradores. Esta função caracteriza-se por uma ambiguidade intrínseca, uma vez que o profissional de RH é simultaneamente implementador e recetor das práticas que gere, uma dualidade que influencia diretamente a perceção da sua eficácia (Pereira & Fontinha, 2016).

A função é marcada por tensões constantes que refletem paradoxos organizacionais e exigem uma atuação simultaneamente estratégica e sensível às ambivalências internas e externas (Keegan et al., 2019). Ulrich (1998) já antecipava essa ambiguidade, ao enfatizar o duplo papel do RH como parceiro estratégico e defensor dos colaboradores.

A crescente complexidade do contexto organizacional, marcado pela globalização, digitalização e escassez de talento, intensifica estas tensões. Segundo Farndale et al. (2010), os profissionais de RH devem desenvolver competências políticas, sociais e multiculturais para operarem eficazmente em ambientes internacionais. Em paralelo, destacam-se paradoxos entre inovação versus continuidade, controlo versus autonomia, ou desempenho versus bem-estar, elementos contraditórios que coexistem de forma interdependente (Smith & Lewis, 2011).

Estas tensões foram agrupadas em quatro dimensões fundamentais: identidade, que representa simultaneamente os interesses dos colaboradores e da gestão; desenvolvimento, referente ao equilíbrio da estabilidade organizacional com inovação e mudança; desempenho, associada a gestão de conflitos entre eficiência operacional e desenvolvimento estratégico; organização, relacionada com a decisão de centralizar ou delegar determinadas funções (Gerpott, 2015).

Mais recentemente, Flynn et al. (2025) propõe uma abordagem transformadora indicando que em vez de tentar eliminar as tensões, os profissionais de RH devem aprender a transformá-las em triunfos, seguindo três frentes fundamentais:

- Equilibrar agilidade e estabilidade, promovendo a estabilidade como resposta à volatilidade e à procura de segurança por parte dos colaboradores;
- Redefinir o papel dos gestores intermédios, delegando operações e potenciando o desenvolvimento humano;

- Integrar a inteligência artificial de forma ética, garantindo que a tecnologia amplifica as capacidades humanas, sem substituir o elemento relacional da gestão de pessoas.

Assim, a gestão das tensões organizacionais deixa de ser apenas um desafio e passa a ser uma alavanca estratégica para inovação e diferenciação competitiva, com os profissionais de RH posicionados como facilitadores da mudança e arquitetos de soluções organizacionais adaptativas (Flynn et al., 2025).

CAPÍTULO II – MODELO DE ANÁLISE

A literatura sobre o EVP apresenta grande diversidade terminológica, embora com conceitos semelhantes. A Figura 2 agrupa esses elementos em dimensões temáticas do modelo proposto, resultantes da sua sistematização, permitindo identificar convergências e clarificar a estrutura para aplicação empírica.

Figura 2

Modelo de análise do EVP – agrupamento dos elementos identificados na literatura (elaboração própria)

DIMENSÕES DO MODELO	TERMOS RELACIONADOS DA LITERATURA	AUTORES
DESENVOLVIMENTO E CARREIRA COMO EVP	Carreira, Desenvolvimento, Realização pessoal e desenvolvimento, Desenvolvimento/Funcional	(Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Das & Dhan, 2022; Pattnaik & Misra, 2016; Salau et al., 2018; Samoliuk et al., 2022; Ulrich & Brockbank, 2005)
RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES COMO EVP	Benefícios, Prêmios e benefícios, Recompensas, Material/Compensação, Económico, Incentivos, Remuneração e prêmios, Salário	(Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Das & Dhan, 2022; Macpherson & Werner, 2024; Pattnaik & Misra, 2016; Salau et al., 2018; Samoliuk et al., 2022; Ulrich & Brockbank, 2005)
FATORES PSICOLÓGICOS, CULTURAIS E SOCIAIS COMO EVP	Ambiente, Comunidade, Psicológico, Cultura, Social, Relações, Diversidade social, Autenticidade, Valor social	(Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Das & Dhan, 2022; Kilson et al., 2024; Macpherson & Werner, 2024; Pattnaik & Misra, 2016; Salau et al., 2018; Samoliuk et al., 2022; Ulrich & Brockbank, 2005)
INTERESSE E APLICAÇÃO NO TRABALHO COMO EVP	Interesse, Aplicação, Trabalho, Impacto, Inspiração, Visão, Propósito	(Berthon et al., 2005; Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Kilson et al., 2024; Macpherson & Werner, 2024; Pattnaik & Misra, 2016; Ulrich & Brockbank, 2005)
BEM-ESTAR, EQUILÍBRIO E SEGURANÇA COMO EVP	Equilíbrio trabalho-vida pessoal, Flexibilidade, Segurança e estabilidade, Autonomia	(Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Das & Dhan, 2022; Kilson et al., 2024; Pattnaik & Misra, 2016; Samoliuk et al., 2022; Ulrich & Brockbank, 2005)
GESTÃO E SUPORTE COMO EVP	Apoio da gestão, Apoio dos colegas, Gestão, Suporte, Reconhecimento, Relação e qualidade da troca	(Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Das & Dhan, 2022; Kilson et al., 2024)
STATUS E MARCA EMPREGADORA COMO EVP	Status, Marca empregadora, Marca empregadora e cultura, Comunicação	(Das & Dhan, 2022; Macpherson & Werner, 2024; Salau et al., 2018; Samoliuk et al., 2022; Ulrich & Brockbank, 2005)

A seguir, detalham-se cada uma das dimensões identificadas no modelo de análise, com base na literatura, de forma a clarificar os seus significados e implicações na construção da proposta de EVP.

2.1. Desenvolvimento e carreira como EVP

Esta dimensão abrange oportunidades de reconhecimento, formação e progressão profissional, incluindo atividades funcionais e úteis, programas de formação e crescimento, e iniciativas específicas como estágios internacionais (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017; Kilson et al., 2024; Samoliuk et al., 2022). Esta dimensão inclui também práticas como programas de formação e crescimento pessoal, mentoria, formação e planeamento de sucessão (Bronlet et al., 2024; Macpherson & Werner, 2024; Pattnaik & Misra, 2016).

Já a dimensão carreira, enfatiza a progressão e gestão de oportunidades internas, incluindo a mobilidade interna, o foco no desenvolvimento de competências (Salau et al., 2018) bem como as promoções dentro da organização (Das & Dhan, 2022).

2.2. Recompensas e compensações como EVP

A dimensão recompensas e compensações diz respeito à parte económica e inclui remuneração monetária e pacotes de benefícios que abrangem salário competitivo, incentivos financeiros, segurança no emprego e o nível de remuneração disponibilizado pela organização (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017; Pattnaik & Misra, 2016; Samoliuk et al., 2022).

Além disso, contempla benefícios adicionais, como seguros de saúde, contribuições para pensões e pacotes de compensação, até a inclusão de práticas relacionadas com horários flexíveis e suporte ao bem-estar físico e mental (Das & Dhan, 2022; Samoliuk et al., 2022; Bronlet et al., 2024; Kilson et al., 2024).

2.3. Fatores psicológicos, culturais e sociais como EVP

A dimensão enfatiza a parte psicológica ou propósito e é associada a sentimentos como o de pertença, direção e propósito, elementos que reforçam o vínculo emocional dos colaboradores com a organização (Ambler & Barrow, 1996; Bronlet et al., 2024), além do ajuste entre valores pessoais e cultura organizacional (Pattnaik & Misra, 2016). Essa dimensão também reflete práticas de avaliação de desempenho orientadas por

indicadores e o empoderamento dos colaboradores, demonstrando o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Bronlet et al., 2024).

A dimensão social ou cultural relaciona-se com o ambiente organizacional e as relações interpessoais, valorizando a colaboração, o respeito mútuo e a confiança (Macpherson & Werner, 2024; Salau et al., 2018). Inclui ainda a promoção de um clima alegre e cooperativo, focado no bem-estar e no apoio mútuo, contribuindo para um ambiente motivador e saudável (Berthon et al., 2005; Das & Dhan, 2022; Kilson et al., 2024).

Além disso, aborda a dimensão de diversidade social, assente na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e seguro, onde as oportunidades profissionais são iguais para todos, independentemente das diferenças sociais. Adicionalmente, promove a troca de experiências diversificadas e valoriza a autenticidade, permitindo a expressão genuína dos colaboradores, sem pressões para se conformarem a padrões rígidos, como dress codes (Kilson, 2024; Bronlet et al., 2024).

2.4. Interesse e aplicação no trabalho como EVP

Nesta dimensão destaca-se o valor atribuído a ambientes de trabalho estimulantes e inovadores. Essa dimensão reflete o desejo dos colaboradores por práticas de trabalho que sejam desafiantes e que exijam criatividade, resultando em produtos ou serviços de alta qualidade e inovação (Pattnaik & Misra, 2016). Assim, refere-se a ambientes que proporcionam oportunidades para explorar novas soluções, tecnologias modernas e designs avançados (Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017; Kilson et al., 2024).

A dimensão aplicação refere-se à importância de os colaboradores aplicarem os seus conhecimentos e competências num ambiente orientado para o cliente, enquanto partilham e ensinam outros colegas, promovendo experiências enriquecedoras e significativas. Nesse contexto, o feedback construtivo, a autonomia e o reconhecimento são elementos-chave para aumentar o impacto e o sentido do trabalho (Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017; Macpherson & Werner, 2024).

2.5. Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP

Esta dimensão relaciona-se com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e refere-se à capacidade dos colaboradores de conciliar as suas responsabilidades profissionais com outras áreas da vida, como a família ou os interesses pessoais, assegurando uma gestão integrada e saudável das múltiplas facetas da sua identidade (Dabirian et al., 2017;

Das & Dhan, 2022). Além disso, a flexibilidade nas condições de trabalho como horários de trabalho ajustáveis e a promoção de um ambiente saudável, são fatores-chave nesta dimensão (Kilson et al., 2024; Pattnaik & Misra, 2016; Samoliuk et al., 2022). Adicionalmente, a autonomia no trabalho, é também identificada como a liberdade e independência nas funções dos colaboradores (Bronlet et al., 2024).

As dimensões de segurança e estabilidade dizem respeito à garantia de um ambiente de trabalho seguro e estável, caracterizado por um salário fixo e condições de emprego que proporcionem previsibilidade e confiança em relação ao futuro profissional dos colaboradores (Samoliuk et al., 2022).

2.6. Gestão e suporte como EVP

A dimensão de gestão e suporte refere-se à importância da qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos. Inclui o apoio dos gestores ao bem-estar da equipa, a valorização das opiniões dos colaboradores e o suporte proporcionado pela hierarquia (Dabirian et al., 2017; Bronlet et al., 2024; Kilson et al., 2024). Além disso, a qualidade da troca entre as partes envolvidas, caracterizada pela confiança, respeito mútuo e obrigações recíprocas, é um aspeto central (Das & Dhan, 2022).

Inclui-se ainda o reconhecimento, que diz respeito à valorização das contribuições dos colaboradores pela organização, sendo expressa através de recompensas e reconhecimento pelo desempenho no trabalho. Inclui prémios de serviço, de inovação e desempenho, que são usados para reconhecer o valor e a dedicação dos colaboradores (Das & Dhan, 2022).

2.7. Status e marca empregadora como EVP

A dimensão de status e marca empregadora refere-se à imagem e reputação de uma organização, não só como empregadora como também pelos seus serviços ou produtos. Esta perceção é influenciada pela identidade percebida da organização pelos seus colaboradores, que avaliam a empresa como um "bom lugar para trabalhar" com base na sua conduta ética, responsabilidade social e ambiente de trabalho positivo (Das & Dhan, 2022; Pattnaik & Misra, 2016).

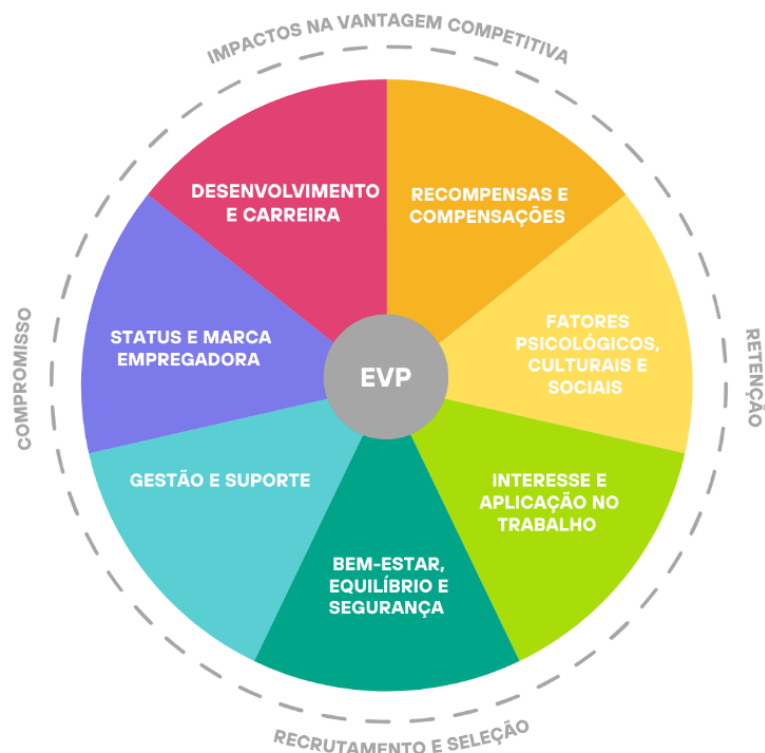
Além disso, a marca empregadora está relacionada com a responsabilidade social da organização, refletindo o seu compromisso com práticas éticas e sociais, nomeadamente a sua contribuição para o bem-estar da sociedade. Uma marca

empregadora positiva está associada à percepção da empresa quanto à sua atuação no mercado e ao impacto gerado pela sua atividade (Salau et al., 2018; Samoliuk et al., 2022).

Após a apresentação detalhada das dimensões que compõem o modelo de análise do EVP, torna-se importante compreender os efeitos que estas exercem nas organizações. A literatura evidencia que o EVP, enquanto sistema integrado e centrado na proposta de valor ao colaborador, tem um impacto direto sobre processos-chave como o recrutamento e seleção, a retenção de talentos, o compromisso organizacional e a vantagem competitiva (Das & Dhan, 2022; Raj, 2021; Sahoo & Srivastava, 2024). Quando bem estruturado e alinhado com os valores organizacionais e as expectativas dos colaboradores, o EVP fortalece a atratividade da organização no mercado de trabalho, aumenta a intenção de permanência dos colaboradores e estimula um maior envolvimento com os objetivos organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004; Benraïss-Noailles & Viot, 2021; Macpherson & Werner, 2024). Como ilustrado na Figura 3, estas dimensões interligam-se em torno do modelo, projetando os seus efeitos sobre os principais resultados estratégicos desejados pelas organizações.

Figura 3

Modelo de análise do EVP integrado com impactos estratégicos organizacionais (elaboração própria)



CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Objetivos da investigação

O profissional de RH assume um papel estratégico na organização, sendo responsável pela gestão e desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, enquanto, simultaneamente é também um colaborador e destinatário das políticas e práticas internas da organização (Pereira & Fontinha, 2016). Assim, compreender a proposta de valor oferecida a estes colaboradores, bem como a forma como a percebem, revela-se fundamental para perceber o impacto do EVP na sua experiência profissional.

Apesar da crescente relevância do EVP no contexto organizacional, a literatura existente sobre o tema tem-se centrado, sobretudo, na perspetiva geral dos colaboradores, sendo ainda escassos os estudos que analisam especificamente o EVP apresentado ao profissional de RH enquanto colaborador da organização. Nesse sentido, o presente trabalho pretende contribuir para o aprofundamento deste conhecimento e exploração do tema.

Paralelamente, a escolha dos setores de Tecnologias de Informação (IT) e Indústria justifica-se pela sua representatividade em Portugal e características distintivas, nomeadamente no que concerne às práticas de gestão de talento e à dinâmica de mercado. A comparação entre estes setores permitirá obter uma visão mais abrangente das práticas de EVP e das oportunidades e desafios inerentes à sua implementação.

Neste contexto, e partindo desse pressuposto, foi formulada a seguinte questão de investigação “Qual é o EVP oferecido aos profissionais de RH nos setores de IT e Indústria e como é percebido por estes profissionais?”

Para responder a esta questão, o presente estudo tem como objetivo central explorar o EVP oferecido para técnicos de RH nos setores de IT e Indústria, sendo operacionalizado através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados
- Identificar os fatores mais valorizados do EVP oferecido aos técnicos de RH nos setores estudados
- Identificar os fatores menos valorizados do EVP oferecido aos técnicos de RH nos setores estudados
- Analisar os impactos percebidos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados

- Identificar oportunidades de melhoria no EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados
- Explorar o entendimento dos técnicos de RH sobre o conceito de EVP
- Comparar o EVP nos dois setores

3.2. Metodologia

A escolha da abordagem metodológica para este estudo resultou de uma decisão fundamentada na especificidade do fenómeno em análise e nas questões de investigação a explorar (Augusto, 2014). Considerando a sua natureza exploratória, e o objetivo de compreender o EVP oferecido aos profissionais de RH, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa. Esta escolha revela-se adequada, uma vez que permite perceber holisticamente a perspetiva dos entrevistados sobre o tema e responder a perguntas como “o quê”, “como” e “porquê” de um fenómeno, em contraste com a abordagem quantitativa, que é centrada nas questões de “quanto” (Bricki & Green, 2007; Silva, 2013).

Este método revelou-se particularmente vantajoso uma vez que permitiu a obtenção de descrições detalhadas e aprofundadas sobre o EVP, através das entrevistas semiestruturadas realizadas aos técnicos de RH de ambos os setores. Assim, foi possível explorar de forma flexível e interativa as vivências individuais destes profissionais, compreendendo como interpretam, valorizam e experienciam as propostas de valor que lhes são direcionadas (Mack et al., 2005).

O processo de construção do conhecimento, neste contexto, assentou na troca contínua de experiências e na interpretação das narrativas dos participantes, o que lhes permitiu refletir criticamente sobre as suas práticas e sobre o alinhamento (ou desfasamento) entre o que é oferecido e o que é desejado nas propostas de valor dos empregadores. Assim, os dados recolhidos não só forneceram informação sobre os elementos tangíveis e intangíveis valorizados, como também permitiram identificar lacunas e oportunidades de melhoria, contribuindo ativamente para a compreensão estratégica da gestão de pessoas (Silva, 2013).

Adicionalmente, esta metodologia demonstrou-se eficaz no reconhecimento do carácter humano e subjetivo do fenómeno em estudo, captando crenças, valores, dinâmicas

sociais e culturais próprias dos contextos organizacionais dos dois setores. Através das narrativas foi também possível identificar contradições e divergências entre os profissionais, revelando perspectivas distintas quanto às práticas de valorização, recompensas e bem-estar. Estes aspetos dificilmente seriam evidenciados por abordagens quantitativas, reforçando a pertinência da opção metodológica adotada (Martins, 2004).

Para a condução deste estudo qualitativo empírico, optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada, por se tratar de uma ferramenta particularmente adequada à análise aprofundada das perceções individuais dos técnicos de Recursos Humanos (RH) sobre o *Employee Value Proposition*. Esta técnica, amplamente utilizada na investigação qualitativa, permite explorar as experiências dos participantes e os significados que atribuem às propostas de valor que recebem nas suas organizações (Resende, 2016).

Com base nos objetivos da investigação, na revisão da literatura e no modelo de análise definido, foi desenvolvido um guião de entrevista semiestruturada (Apêndice I-Guião de entrevista) para assegurar a coerência metodológica e permitir a recolha de dados relevantes para a análise do EVP oferecido aos profissionais de RH nos setores de IT e Indústria. Este foi dividido em dois grupos:

- Grupo 1: Questões sociodemográficas, constituído por 11 questões para caracterização dos participantes e respetivas organizações onde exercem funções;
- Grupo 2: Questões centrais do estudo, totalizando 16 perguntas, alinhadas com os objetivos do estudo e modelo de análise, focadas na análise do EVP oferecido aos profissionais de RH nos setores de IT e indústria.

Para assegurar a articulação entre os objetivos da investigação e as perguntas formuladas, foi elaborada a Tabela 2.

Tabela 2*Questões de investigação do guião de entrevista*

Pergunta de investigação	Objetivo(s)
1. O EVP é o <i>Employee Value Proposition</i> ou em português, Proposta de valor. No fundo, são benefícios que a empresa apresenta aos colaboradores em troca do seu trabalho e dedicação. Podem ser um conjunto de benefícios tanto tangíveis como intangíveis. Este conceito tem vindo a assumir muita importância na investigação e nas práticas de RH. Qual é a tua perspetiva e opinião sobre este conceito?	- Explorar o entendimento dos técnicos de RH sobre o conceito de EVP
2. Que EVP a tua empresa oferece aos técnicos de RH?	- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados
2.1. De forma geral, qual desses EVP achas que é mais e menos valorizado pelos técnicos de RH? Porquê?	- Identificar os fatores mais valorizados do EVP oferecido aos técnicos de RH nos setores estudados - Identificar os fatores menos valorizados do EVP oferecido aos técnicos de RH nos setores estudados
2.2. Que EVP a tua empresa apresenta para apoiar o teu desenvolvimento e progressão de carreira?	- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores de IT e Indústria.
2.3. Que tipos de EVP relacionados com recompensas e compensações a tua empresa oferece aos técnicos de RH?	- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores de IT e Indústria.
2.4. Que EVP a tua empresa implementa para garantir que os técnicos de RH trabalham num ambiente onde se sintam respeitados, incluídos e psicologicamente seguros?	- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores de IT e Indústria.
2.5. Que EVP a tua empresa apresenta para tornar o trabalho dos técnicos de RH mais interessante, mais desafiador e significativo?	- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores de IT e Indústria.

<p>2.6. Na tua empresa, existe um EVP oferecido aos técnicos de RH que impacta o teu bem-estar e a tua satisfação no trabalho? Podes dar exemplos?</p>	<p>- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores de IT e Indústria. - Analisar os Impactos percebidos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados</p>
<p>2.7. Na tua empresa, que EVP relacionado com suporte, os técnicos de RH recebem da liderança? Quais os fatores que valorizas mais?</p>	<p>- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores de IT e Indústria.</p>
<p>2.8. Que EVP a tua empresa oferece para fortalecer a sua marca empregadora e atrair técnicos de RH?</p>	<p>- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores de IT e Indústria.</p>
<p>2.9. Consideras que o EVP que a tua empresa oferece aos técnicos de RH contribui para uma vantagem competitiva no mercado relativamente a outras empresas?</p>	<p>- Analisar os Impactos percebidos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados</p>
<p>2.10. Qual o EVP da tua empresa que consideras mais eficaz na retenção de técnicos de RH? E porquê?</p>	<p>- Analisar os Impactos percebidos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados</p>
<p>2.11. Na tua opinião, de que forma o EVP da tua empresa contribui para o compromisso dos técnicos de RH? Quais são os elementos mais impactantes?</p>	<p>- Analisar os Impactos percebidos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados</p>
<p>2.12. Como o EVP da tua empresa impacta o recrutamento e seleção de novos técnicos de RH? Existem benefícios que atraem mais candidatos da área de RH?</p>	<p>- Analisar os Impactos percebidos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados</p>
<p>3. Na tua opinião, quais são as principais lacunas no EVP oferecido aos técnicos de RH na tua empresa? Se pudesses sugerir uma nova iniciativa para melhorar o EVP, qual seria e porquê?</p>	<p>-Identificar oportunidades de melhoria no EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados</p>
<p>5. Existe algum outro aspeto relacionado ao EVP da tua empresa que consideras relevante para o desenvolvimento deste estudo e que não discutimos?</p>	<p>- Identificar os principais elementos do EVP oferecidos aos técnicos de RH nos setores estudados</p>

3.2.1. Seleção e caracterização dos participantes

A seleção dos participantes foi realizada com base em critérios previamente definidos para garantir a adequação da amostra ao objetivo do estudo. Foram incluídos profissionais que cumprissem os seguintes critérios:

- Exercem funções no departamento de RH em empresas dos setores de IT e indústria transformadora em Portugal (por exemplo, IT Recruiter, HR Technician, Payroll Specialist), excluindo cargos de liderança ou de gestão de equipa, de forma a assegurar uma perceção mais homogénea do EVP;
- Possuem pelo menos um ano de experiência na organização atual, de forma a garantir uma perceção consolidada sobre o EVP oferecido pela entidade empregadora.

A identificação dos participantes foi feita através de uma amostra de conveniência, recorrendo à rede de networking da investigadora e à plataforma LinkedIn como principal meio de contacto. Para tal, foi utilizada uma pesquisa booleana com as combinações de palavras-chave "HR + IT" e "HR + Manufacturing" e termos semelhantes, aplicando filtros de acordo com os critérios estabelecidos.

A abordagem inicial consistiu no envio de mensagens personalizadas aos técnicos de RH, explicando o objetivo da dissertação e convidando-os a participar no estudo. Estes convites foram distribuídos de forma equitativa entre os dois setores e o seu número foi ajustado com base na taxa de resposta e de aceitação.

3.3. Procedimentos de recolha de dados

Numa fase anterior à recolha de informação, foi elaborado e partilhado com os entrevistados um documento de consentimento informado (Apêndice II- Declaração de consentimento informado) para os mesmos assinarem, de forma a garantir a transparência, confidencialidade e respeito pelos princípios éticos da investigação. O documento esclarecia o propósito do estudo, os objetivos e os procedimentos envolvidos na recolha de dados. Além disso, informava os participantes sobre a natureza voluntária da sua participação, assegurava a confidencialidade dos dados e explicitava o uso dos mesmos exclusivamente em contexto académico para o desenvolvimento do estudo.

Simultaneamente, fornecia os contactos da investigadora responsável, permitindo o esclarecimento de quaisquer dúvidas (Bricki & Green, 2007; Mack et al., 2005).

As entrevistas foram realizadas entre Março e Abril de 2025, mediante agendamento prévio de acordo com a disponibilidade dos participantes. O documento de consentimento informado foi enviado antecipadamente, permitindo aos entrevistados a leitura e compreensão de todas as informações e condições associadas ao estudo, tendo sido devolvido devidamente assinado antes da realização das entrevistas.

As conversas foram conduzidas individualmente, com base no guião de entrevista, através da plataforma Microsoft Teams. Todas as sessões foram gravadas e transcritas automaticamente com recurso à funcionalidade de inteligência artificial da própria plataforma, garantindo a fidelidade na recolha dos dados. Não foi estipulado um limite de tempo para as entrevistas, permitindo aos participantes responderem de forma livre e ao seu próprio ritmo, tendo-se observado um tempo médio de aproximadamente 47 minutos por entrevista.

Para assegurar a eficácia do processo, foram previamente realizadas duas entrevistas-piloto com técnicos de RH de ambos os setores. O objetivo foi testar e otimizar o guião de entrevista, recolhendo feedback sobre a clareza das questões, a pertinência do conteúdo e possíveis melhorias.

A realização de mais entrevistas foi determinada com base no princípio da saturação teórica, ou seja, quando as entrevistas deixavam de trazer informação relevante ou inédita para a investigação (Resende, 2016).

A amostra final foi composta por um total de 19 entrevistas, 9 entrevistados do setor de indústria e 10 entrevistados do setor de IT, assegurando um equilíbrio entre ambos e possibilitando uma análise comparativa robusta sobre o EVP praticado em cada contexto organizacional. Para garantir o anonimato e facilitar a análise, os entrevistados foram codificados com as siglas P1, P2, ..., sendo atribuída também a designação “IT” para os que atuavam no setor de IT e “I” para os do setor da indústria (ver Apêndice III – Quadro caracterizador dos participantes).

3.4. Tratamento e análise da informação

Após a realização das entrevistas, as transcrições foram cuidadosamente revistas e corrigidas manualmente, de forma a eliminar eventuais imprecisões da transcrição automática. A análise de conteúdo foi conduzida seguindo uma abordagem indutiva, permitindo emergir categorias diretamente dos dados e dedutiva, baseada no quadro teórico identificado na revisão da literatura (Resende, 2016).

O processo desenvolveu-se em três fases:

- Leitura exaustiva das transcrições, para obter uma visão geral dos conteúdos;
- Codificação inicial e organização temática das dimensões, categorias, subcategorias e unidades de registo;
- Refinamento da codificação, garantindo a unificação da nomenclatura e a coerência terminológica entre todas as categorias e subcategorias.

Toda a análise foi feita com recurso ao Microsoft Office Excel.

Com base na análise de conteúdo realizada, nos objetivos definidos para este estudo e no modelo de análise definido, identificou-se um total de 15 dimensões sobre o EVP, da qual emergiram 58 categorias temáticas e 143 subcategorias respetivas. A análise dos resultados foi dividida em duas partes, correspondendo às Dimensões do EVP e Dimensões dos impactos do EVP.

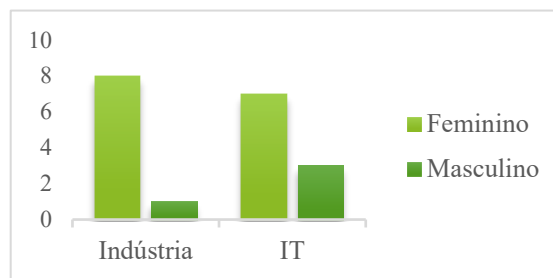
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização dos participantes

A amostra final foi composta por 19 entrevistados, dos quais 10 exercem funções de RH no setor de IT e 9 no setor da Indústria. O género predominante em ambos os setores foi o feminino, com 15 entrevistados (8 de indústria e 7 de IT e), face aos 4 entrevistados do género masculino (1 de indústria e 3 de IT e) (Figura 4).

Figura 4

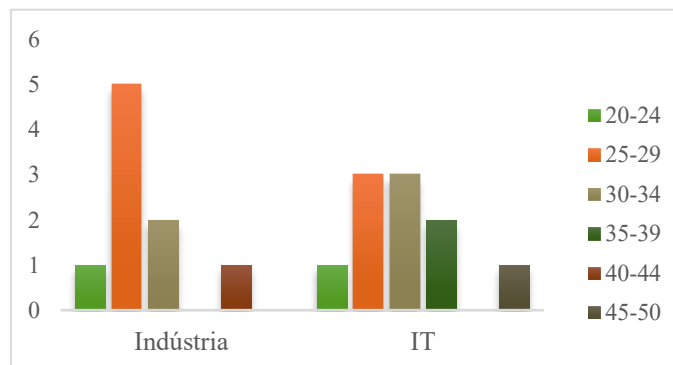
Género dos entrevistados- análise por setor



Na Indústria, os participantes têm entre 23 e 41 anos, estando a maioria (5 entrevistados) na faixa dos 25 aos 29 anos, o que resultou numa média de 29,7 anos. No setor de IT, as idades variaram entre os 24 e os 47 anos, a maioria (6 entrevistados) distribui-se entre equitativamente pelas faixas dos 25 aos 34 anos, resultando numa média de 31,9 anos. (Figura 5).

Figura 5

Faixa etária dos entrevistados- análise por setor

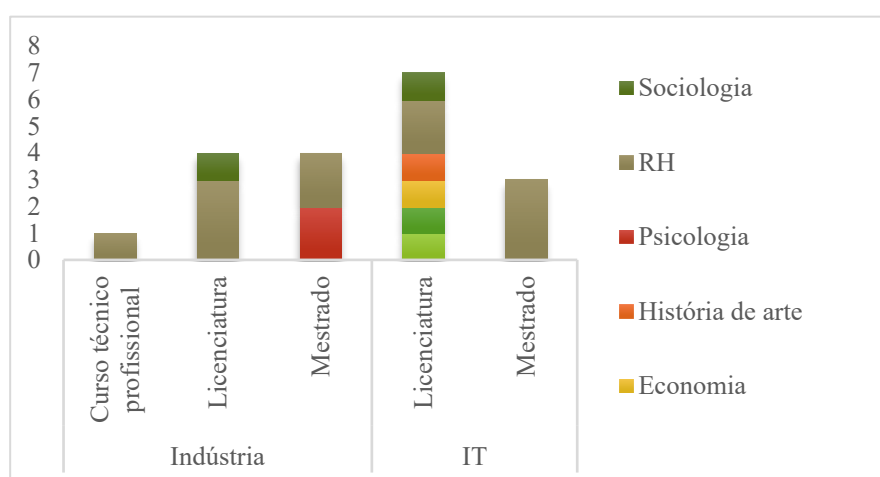


Quanto ao estado civil, 12 encontravam-se solteiros (5 de Indústria e 7 do IT), 6 casados (3 de Indústria e 3 do IT) e 1 com união de facto (Indústria).

Relativamente às habilitações académicas, na Indústria, houve um equilíbrio entre licenciados e mestres (4 entrevistados em cada) e além disso, um entrevistado possuía um curso técnico profissional. No setor IT, a licenciatura foi o grau académico mais frequente, sendo 7 dos entrevistados licenciados e 3 com mestrado. A área de formação predominante foi RH, correspondendo a 11 entrevistados (6 de Indústria e 5 no setor de IT). Os restantes 8 entrevistados formaram-se em Psicologia (2 de indústria), Sociologia (1 em cada setor) e no setor de IT, as áreas de Administração de empresas, Ciências do ambiente, História de Arte e Economia (1 em cada) foram também mencionadas, representando o setor com maior diversidade de áreas de formação (Figura 6).

Figura 6

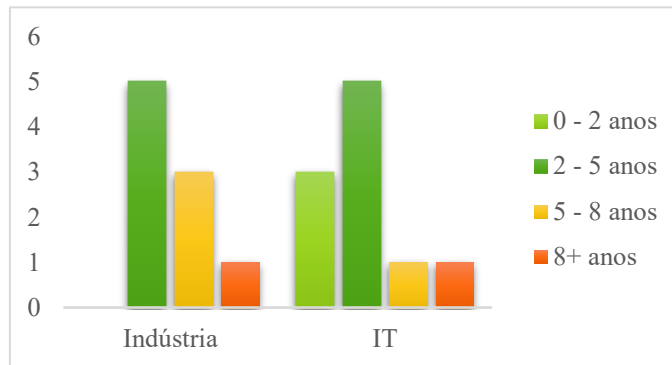
Habilitações académicas e áreas de formação- análise por setor



Em ambos os setores, a maioria dos entrevistados (5 em cada setor) acumula entre 2 a 5 anos de experiência profissional em RH. Além desses, na indústria, 3 dos entrevistados estão entre os 5 e 8 anos de experiência e 1 tem mais de 8 anos, resultando numa média de 5,5 anos de experiência. No caso do setor de IT, 3 dos entrevistados encontram-se nos primeiros 2 anos de experiência e os outros 2 repartem-se entre as faixas de 5 a 8 anos e mais de 8 anos, perfazendo uma média de 3,92 anos (Figura 7).

Figura 7

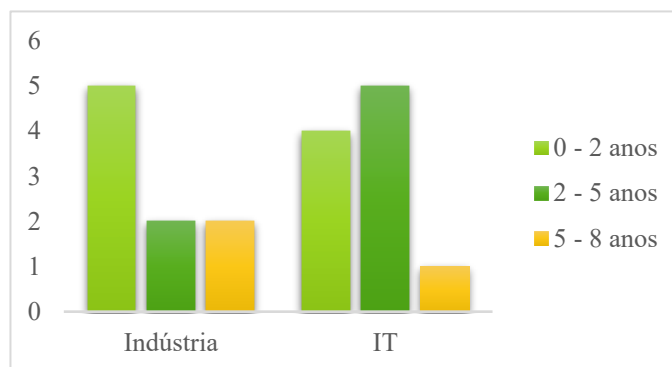
Tempo de experiência em RH- análise por setor



No que diz respeito ao tempo na empresa atual, tanto os entrevistados de IT como os da indústria estão maioritariamente na empresa entre 0 a 2 anos (5 em cada). Na indústria, os restantes 4 estão repartidos entre as faixas de 2 a 5 anos de empresa e de 5 a 8 anos. No setor de IT, 4 dos entrevistados estão dentro dos primeiros 2 anos de empresa e 1 entrevistado tem entre 5 a 8 anos de experiência. Em média, este conjunto de dados traduz-se numa permanência na empresa de 3,4 anos na Indústria e de 2,9 anos no IT, refletindo uma rotação ligeiramente maior no setor tecnológico (Figura 8).

Figura 8

Tempo de experiência na empresa atual- análise por setor



As funções dos entrevistados abrangeram as áreas de recrutamento, payroll, desenvolvimento de pessoas, e generalista, tal como indicado na Tabela 3.

Tabela 3*Caracterização dos entrevistados por função- análise por setor*

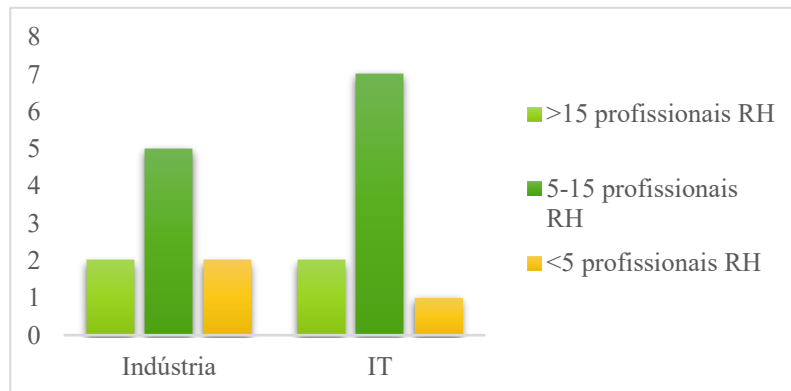
Áreas funcionais	Indústria	IT
	<i>Talent Sourcer</i> (P2)	<i>Talent Acquisition</i> (P5)
Recrutamento	<i>Talent Acquisition Specialist</i> (P10) <i>Talent Acquisition</i> (P15)	<i>Talent Acquisition Specialist</i> (P8) <i>IT Recruiter</i> (P11)
Payroll	-	<i>Payroll Specialist</i> (P19, P16)
Desenvolvimento de pessoas	Técnico de Desenvolvimento de Pessoas (P1) <i>HR Learning & Development</i> (P6)	<i>Talent Manager</i> (P12) <i>People Experience Advisor</i> (P14) <i>People Experience Specialist</i> (P17)
Gestão geral	Técnico de RH (P4) <i>HR Specialist</i> (P7, P9, P15)	Assistente Administrativa de RH (P18) <i>HR Specialist</i> (P2)

Os técnicos de RH entrevistados, exercem funções em dois setores distintos. No setor de IT, as áreas de atuação das empresas abrangem desde desenvolvimento de produtos de software, inteligência artificial e e-commerce a serviços e consultoria de IT. No setor da indústria transformadora, as áreas de atuação abrangem a alimentar, automóvel, eletromecânica, energias renováveis, produtos químicos e semicondutores.

Conforme representado na Figura 9, os entrevistados dos dois setores pertencem maioritariamente a departamentos de RH de dimensão intermédia (5 a 15 profissionais). Em ambos os setores, os departamentos de menor dimensão com menos de 5 profissionais são pouco frequentes e os de grande dimensão com mais de 15 profissionais surgem em igual número em cada setor. A média do número de profissionais no departamento de RH apresenta uma diferença aparente (24,78 profissionais nos departamentos da indústria e 12,70 profissionais em departamentos de IT). Esta diferença é explicada porque um entrevistado integra um departamento com 150 colaboradores, número superior quando comparando com os restantes. Quando analisamos a mediana, que elimina esse enviesamento, obtém-se 10 colaboradores na Indústria e 6 em IT, corroborando o predomínio de equipas de dimensão intermédia em ambos os setores.

Figura 9

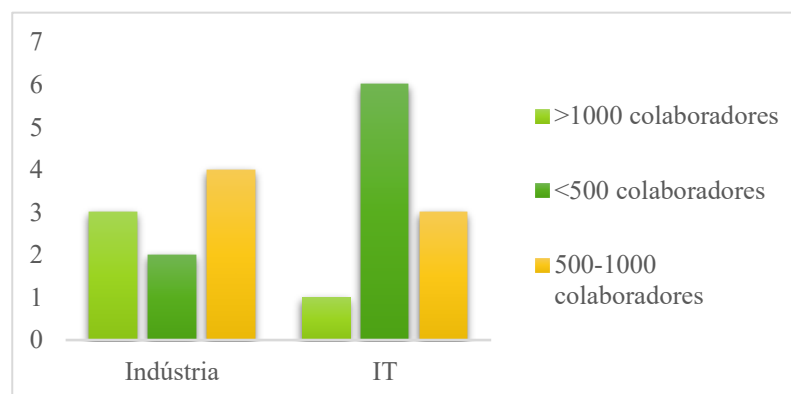
Dimensão do departamento de RH- análise por setor



Relativamente à dimensão das organizações dos entrevistados, os dados revelaram uma diferenciação entre setores. No setor da indústria predominaram as organizações de porte intermédio entre 500 a 1000 colaboradores (às quais pertencem 4 entrevistados), seguidas pelas de grande dimensão com mais de 1000 colaboradores (com 3 entrevistados) e pelas pequenas com menos de 500 colaboradores (com 2 entrevistados), resultando num número médio de 938 colaboradores. Por outro lado, no setor de IT, 6 profissionais integram empresas de pequena dimensão, 3 profissionais em intermédias e apenas 1 em empresas de grande porte, refletindo uma dimensão média de 474 colaboradores (Figura 10).

Figura 10

Dimensão das organizações- análise por setor



4.2. Dimensões do EVP

Nesta secção, procurou-se explorar os elementos percebidos das propostas de valor dos empregadores, face o modelo de análise desenvolvido. Além disso, pretendeu-se perceber que elementos os entrevistados valorizam mais e menos e o seu entendimento do conceito (Tabela 4). Nas seguintes subsecções, essas dimensões serão aprofundadas.

Tabela 4

Dimensões do EVP analisadas

Dimensões
Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP
Recompensas e compensações como EVP
Desenvolvimento e carreira como EVP
Fatores psicológicos, culturais e sociais como EVP
Gestão e suporte como EVP
Interesse e aplicação no trabalho como EVP
Status e marca empregadora como EVP
Expectativas e sugestões de melhoria para o EVP
Fatores mais valorizados do EVP
Fatores menos valorizados do EVP
Conceptualização do EVP

4.2.1. Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP

Nesta dimensão, procurou-se compreender o valor atribuído pelos entrevistados aos fatores associados à qualidade de vida no trabalho e à segurança, no âmbito da proposta de valor dos empregadores. Os dados recolhidos identificaram o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a saúde e bem-estar físico, a segurança no emprego e psicológica como categorias efetivamente valorizadas nas propostas de valor dos empregadores. Na Tabela 5 apresentam-se as subcategorias que detalham cada uma destas categorias, bem como a comparação entre setores.

Tabela 5

Dimensão Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP			
Categories	Subcategorias	Indústria	IT
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Dias extra	✓	✓
	Horários flexíveis	✓	✓
	Teletrabalho	✓	✓
	Trabalhar noutra localização	✓	✓
	Flexibilidade na marcação de férias	✓	✗
Saúde e bem-estar físico	Acesso a serviços médicos	✓	✓
	Atividades de bem-estar	✓	✓
Segurança no emprego	Estabilidade no emprego	✓	✓
	Segurança no local	✓	✗
Segurança psicológica e autonomia	Segurança psicológica	✓	✓
	Autonomia para gestão do trabalho	✗	✓

Conforme os dados apresentados, o equilíbrio trabalho-vida pessoal, constitui uma dimensão valorizada de forma transversal entre os setores. Os entrevistados mencionaram os dias extra como um benefício distintivo, englobando: dias de férias ou ilimitados (“*Um dos que eu mais gosto, e quando partilho, as pessoas ficam muito admiradas, são as férias ilimitadas.*”, P11-IT), dias de aniversário (“*Para mim, os mais importantes são o dia de folga no dia do aniversário*”, P18-IT), dias de festividades e meio-dia livre (“*No verão (...) temos um benefício em que na sexta-feira à tarde saímos mais cedo e conseguimos ficar com a tarde livre*”, P3-I).

Os horários flexíveis mostraram-se igualmente relevantes, sendo associados à redução de stress (“*Saber que não há rigidez no horário dá tranquilidade.*”, P13-I). O teletrabalho, em regimes integrais (“*considero um benefício o facto de trabalhar exclusivamente em regime remoto.*”, P16-IT) ou híbridos (“*Gosto da flexibilidade do teletrabalho, vou uma vez por semana ao escritório e assim não tenho de fazer tantas viagens.*”, P19-IT), foram destacados. Além disso, a possibilidade de trabalhar noutra localização (por exemplo, noutro país) e a flexibilidade na marcação de férias- esta última

mencionada apenas no setor industrial- surgiram como fatores de valor para o equilíbrio trabalho-vida pessoal.

No que diz respeito à saúde e bem-estar físico, em ambos os setores, foi reforçado o valor dado, nomeadamente no acesso a serviços médicos (*“O apoio psicológico foi uma surpresa, não achei que fosse precisar, mas foi essencial”*, P9-I) e a atividades de bem-estar (*“No escritório de Lisboa (...) abrimos um ginásio e massagens que ocorrem todas as quintas-feiras e eu posso usufruir disso sempre que lá vou.”*, P5-IT).

Relativamente à segurança no emprego, em ambos os setores, foi referido a importância da estabilidade organizacional, percebida como garantia de continuidade e perspectiva de carreira (*“existe estabilidade: sei que, se eu quiser permanecer, haverá lugar para mim.”*, P19-IT). Adicionalmente, apenas na indústria, a segurança no local de trabalho, incluindo condições físicas adequadas e medidas de proteção, foi salientada.

A nível de segurança psicológica e autonomia, os dados revelaram que em ambos os contextos, existe a segurança para liberdade de expressão (*“o ambiente é psicologicamente seguro. Ou seja, podemos expressar a nossa opinião sem receio. E isso, para mim, é essencial.”*, P8-IT). Já a autonomia para a gestão do trabalho foi mencionada apenas por entrevistados de IT (*“não sinto que me estejam a controlar e também não temos KPIs. Fazemos o nosso trabalho e apresentamos resultados”*, P5-IT).

4.2.2. Recompensas e compensações como EVP

Nesta dimensão, explorou-se o valor que os entrevistados atribuem ao EVP nas vertentes de recompensas e compensações. A análise de conteúdo revelou que os colaboradores valorizam especialmente a remuneração competitiva, as recompensas, os benefícios e as parcerias nas propostas de valor apresentadas pelos empregadores. Na Tabela 6 serão discriminadas as subcategorias correspondentes e a comparação entre setores.

Tabela 6

Dimensão Recompensas e compensações como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Recompensas e compensações como EVP			
Categories	Subcategorias	Indústria	IT
Remuneração competitiva	-	✓	✓
Recompensas	Prémios e incentivos	✓	✓
	Horas extra remuneradas	✓	X
	Cheque prenda	✓	X
Benefícios e parcerias	Apoio de alimentação	✓	✓
	Apoio parental	✓	✓
	Benefícios flexíveis	✓	✓
	Protocolos e parcerias	✓	✓
	Seguros	✓	✓
	Apoio de transporte	✓	X
	Carro de empresa	✓	X
	Economia de gastos	✓	X

De acordo com os dados, os entrevistados de ambos os setores mostraram a sua satisfação ao considerar a remuneração oferecida “*competitiva face ao mercado*” (P15-I).

No que toca a recompensas, elementos como prémios e incentivos foram mencionados nos dois setores e citados como um complemento salarial relevante “*quase como um 15º salário (...) é um incentivo muito interessante*” (P10-I). Por outro lado, apenas na indústria surgiram menções a horas extra remuneradas (“*isenção de horário de trabalho com compensação monetária*”, P7-I), e cheques prenda para aquisição de bens através de um cartão.

Relativamente aos benefícios e parcerias, estes foram amplamente evidenciados em ambos os setores, destacando-se o apoio de alimentação em formato de cartão, apoio parental sobre a forma de vales-infância, kits de maternidade e subsídios para creche, e vários tipos de benefícios flexíveis, incluindo: “*valor para despesas de escritório*” (P10-I), “*complemento salarial durante baixas médicas*” (P13-I), “*seguros de capitalização*” (P17-IT) ou atribuição de “*ações da empresa*” (P14-IT). A nível de protocolos e parcerias,

foi mencionado o acesso a “descontos em produtos da empresa” (P1-I) e “protocolos com outras entidades, seja com farmácias, ginásios, clínicas de saúde” (P6-I).

Por outro lado, na indústria, os entrevistados valorizaram os benefícios associados a deslocações casa-emprego como o apoio de transporte e carro de empresa, além da economia de gastos associada à poupança em combustível, ao tempo de trânsito e às refeições (“Não gasto o meu próprio carro... não preciso de passar tempo no trânsito e acabo por poupar bastante ao fazer as refeições em casa.”, P3-I).

4.2.3. Desenvolvimento e carreira como EVP

Esta dimensão procurou compreender como os entrevistados percebem o desenvolvimento profissional e a progressão de carreira nas propostas de valor dos empregadores. A análise de conteúdo permitiu identificar a importância atribuída ao desenvolvimento profissional e discriminar as subcategorias adjacentes que estão representadas na Tabela 7 bem como a comparação entre setores.

Tabela 7

Dimensão Desenvolvimento e carreira como EVP, respectivas categorias e subcategorias-análise por setor

Desenvolvimento e carreira como EVP			
Categorias	Subcategorias	Indústria	IT
Desenvolvimento profissional	Oportunidades de formação	✓	✓
	Plano de carreira	✓	✓
	Mobilidade interna	✓	✓
	Acúmulo de responsabilidades	✓	✗
	Aulas de idiomas	✗	✓

Como evidenciado, em ambos os setores, foi destacado o acesso a oportunidades de formação, com recurso a plataformas internas ou externas como Udemy e LinkedIn e-learning. Os entrevistados também salientaram a abertura dos empregadores para a sugestão autónoma de outras formações, tal como referido por P19-IT, “se eu vir alguma que tenha interesse, proponho à diretora de RH, e a empresa pode cobrir parte ou total”

e reforçado por P15-I *“se eles virem que tem impacto no trabalho, a formação é financiada. Isto acontece com mestrados, pós-graduações, licenciaturas, formações, sejam elas internas ou externas. É tudo de muito fácil acesso.”*

A nível de plano de carreira, houve unanimidade quanto há existência de percursos de certa forma estruturados, com momentos de avaliação periódica (*“temos avaliações anuais que permitem subir de nível”*, P8-IT) que servem de base a revisões salariais ou promoções *“não só para cargos de liderança, mas também para funções mais técnicas, como contribuidores individuais”* (P14-IT). Foi ainda valorizada a mobilidade interna, com disponibilidade de transição entre outras equipas ou áreas funcionais.

No setor industrial, o acúmulo de responsabilidades foi visto como algo positivo pelo P6-I ao referir que *“as responsabilidades acabam por aumentar, eu vejo isso de forma positiva porque sei que está a contribuir para a minha progressão profissional”*. Já no setor de IT destacou-se a oferta de aulas de idiomas suportando a internacionalização das funções e o aprimoramento contínuo.

4.2.4. Fatores psicológicos, culturais e sociais como EVP

Nesta dimensão, procurou-se explorar o valor percebido de elementos de natureza psicológica, bem como das relações e do ambiente organizacional apresentados nas propostas de valor dos empregadores. Para os entrevistados, estes valores relacionam-se com o clima e cultura organizacional, com as atividades e convívio e além disso, com a responsabilidade social corporativa. Para cada um desses domínios, foram identificadas subcategorias mais detalhadas e analisada a comparação entre setores (Tabela 8).

Tabela 8

Dimensão Fatores psicológicos, culturais e sociais como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Fatores psicológicos, culturais e sociais como EVP			
Categories	Subcategories	Indústria	IT
Clima e cultura organizacional	Ambiente colaborativo	✓	✓
	Humanização	✓	✓
	Ligação emocional	✗	✓
Atividades e convívio	Eventos sociais	✓	✓
	Sessões de partilha	✓	✓
	Team-buildings	✓	✓
	Brindes comemorativos	✓	✓
Responsabilidade social corporativa	Diversidade e inclusão	✓	✓
	Responsabilidade social	✓	✓

Tal como apresentado, verificou-se uma valorização transversal desta dimensão. Em ambos os setores os entrevistados valorizaram o ambiente colaborativo (“*O ambiente entre nós é muito bom, nós somos todas mesmo parceiras*”, P4-I) e a humanização das práticas organizacionais, centradas na proximidade com os colaboradores, tal como indicado por P2-IT “*As empresas começam a olhar para as pessoas como números e a fazer aqui uma gestão muito nesse sentido e pouco próxima e é algo que nós aqui tentamos combater no sentido de manter uma gestão mais próxima*”.

De um ponto de vista mais emocional e de ligação com a empresa, apenas no setor de IT foi identificado que “*O ambiente interno e os eventos contribuem muito para o sentimento de pertença*”, P17-IT.

No que diz respeito a atividades e convívio, foi percecionada uma valorização transversal de todas as subcategorias em ambos os contextos. Foi destacado uma grande variedade de eventos sociais, como referido por P18 - IT “*Temos um calendário anual extenso de eventos (...) há ações internas e externas durante todo o ano*”, e, entre as iniciativas mais mencionadas incluem-se os momentos de convívio associados a refeições, como jantares de Natal, free drinks, brunches de Páscoa e pequenos-almoços entre equipas.

No que respeita às sessões de partilha, foram referidos encontros regulares com foco no bem-estar, como “*sessões de mindfulness, uma vez por mês. São momentos para relaxar*”, P13-I) e “*outros workshops como ginástica laboral*”, P17-IT). Também foram referidas sessões temáticas sobre tecnologia, finanças e saúde, alinhadas com os interesses manifestados pelos colaboradores.

As iniciativas de *team-buildings* incluíram várias atividades conjuntas, como viagens anuais, jogos e torneios desportivos. Por fim, os brindes comemorativos foram destacados como um gesto de apreço valorizado, evidenciado por P18-IT “*A empresa preocupa-se com pequenos detalhes, como dar uma prenda no aniversário ou oferecer um chocolate na Páscoa*”, bem como a entrega de cabazes de Natal.

Relativamente à responsabilidade social corporativa, observamos que em ambos os setores, foi reforçado o compromisso das organizações com causas sociais. Relativamente à diversidade e inclusão, o entrevistado P11-IT destacou que “*a minha empresa sempre foi muito apologista de inclusão e igualdade de oportunidades porque contratamos com base nas competências e não fatores como etnia ou deficiência*”. Já P6-I mencionou a realização de “*ações de sensibilização para apelar à questão da diversidade*”. Por outro lado, a responsabilidade social corporativa manifestou-se ainda através de parcerias com ONGs, iniciativas de voluntariado e ações de recolha de sangue.

4.2.5. Gestão e suporte como EVP

Nesta dimensão, procurou-se explorar o valor atribuído pelos entrevistados à forma como a sua atividade é gerida e apoiada pela liderança no contexto das propostas de valor dos empregadores. Os entrevistados destacaram o papel da liderança na promoção da proximidade e no suporte e acompanhamento. De seguida, serão analisadas as categorias e analisada a comparação entre setores (Tabela 9).

Tabela 9

Dimensão Gestão e suporte como EVP, respetivas categorias - análise por setor

Gestão e suporte como EVP		
Categories	Indústria	IT
Proximidade com a chefia	✓	✓
Suporte e acompanhamento	✓	✓

Tal como evidenciado, em ambos os setores, foi destacado o papel positivo das lideranças, sublinhando especialmente a proximidade com as chefias. Esta foi frequentemente associada a expressões como “porta aberta” (“*tenho uma chefia que tem sempre a “porta aberta” com quem posso falar a qualquer momento*”, P7-I) ou “abertura” como reforçado por P12-IT “*A liderança é super flexível, estão sempre disponíveis. Se eu precisar de falar com alguém, eu sei que vão ouvir. Tenho abertura para dar sugestões e eles deixam-nos à vontade*”.

Do mesmo modo, o suporte e acompanhamento prestados pela liderança foram valorizados por entrevistados de ambos os setores. O entrevistado P17-IT destaca “*a minha manager atual é excelente, apoia, reconhece o trabalho, dá liberdade para falar e incentiva.*” e de forma semelhante, P9-I refere “*A minha manager (...) crítica de forma construtiva e temos abertura para partilhar ideias. Sinto-me ouvida e respeitada*”.

4.2.6. Interesse e aplicação no trabalho como EVP

Nesta dimensão, pretendeu-se averiguar a perceção dos entrevistados quanto aos fatores associados às condições de trabalho nas propostas de valor dos empregadores. Para os entrevistados, são valorizados fatores como o desafio e interesse no trabalho, o crescimento organizacional, instrumentos de trabalho, as infraestruturas e suporte e o crescimento da organização. Estas categorias foram posteriormente decompostas em subcategorias e analisadas entre setores.

Tabela 10

Dimensão Interesse e aplicação no trabalho como EVP, respectivas categorias e subcategorias- análise por setor

Interesse e aplicação no trabalho como EVP			
Categories	Subcategorias	Indústria	IT
Desafio e interesse no trabalho	-	✓	X
Instrumentos de trabalho	Ferramentas adequadas	✓	✓
	Equipamentos adequados	✓	✓
Infraestrutura e suporte	<i>Catering e snacks</i>	✓	✓
	Instalações adequadas	✓	✓
	Localização das instalações	✓	✓
	Cantina	✓	X
	Estacionamento	✓	X
Crescimento da organização	-	X	✓

Conforme demonstrado, apenas na indústria foi destacado o desafio constante do trabalho, tal como mencionado por P3-I, “*Somos muitas das vezes convidados a pensar fora da caixa... nunca estar parado a fazer a mesma coisa, aprender sempre e estar num ambiente que seja ativo e reativo.*”

Relativamente a instrumentos de trabalho, em ambos os contextos, houve destaque para “*ferramentas que ajudam a organizar os processos*” (P17-IT) tais como softwares e plataformas de gestão. Do mesmo modo, salientaram ter acesso a equipamentos adequados ao desempenho das suas funções, tais como “*cadeiras e computadores bons*” (P18-IT), ou ainda “*portátil, fones, mochila, teclado, rato, carregadores, telemóvel*” (P10-I).

No que diz respeito a infraestrutura e suporte, em ambos os setores, foi apontado a existência de comida à disposição no escritório, nomeadamente snacks como café, fruta, água e bolachas. Para além destas opções regulares, foram também referidas ofertas pontuais, como indicado por P4-I “*no verão recebemos um gelado, a meio do ano comemos uma bola de berlin*”.

Relativamente às instalações, estas também foram destacadas, sendo que alguns entrevistados referiram espaços em *open space*, outros mencionaram instalações novas

(“As instalações são excelentes, espaçosos, luz natural, tudo muito confortável”, P19-IT). O facto de a empresa estar localizada num *hub* ou próxima do local de residência também foi apontado como um fator positivo.

Por outro lado, apenas no setor industrial os entrevistados identificaram a existência de cantina como um ponto forte (“A cantina é outro ponto forte: facilita imenso o dia a dia, evita ter de pensar em marmitas, e temos sempre quatro opções de pratos com sobremesas variadas”, P7-I), bem como o acesso a parque de estacionamento gratuito.

No setor IT, o crescimento internacional da organização foi destacado como muito interessante, tal como referido por P2-IT “sobretudo a dimensão Internacional é cativante. O facto de estarmos em crescimento também cativa por si, porque estamos num ambiente dinâmico”.

4.2.7. Status e marca empregadora como EVP

Nesta dimensão, pretendeu-se explorar a perceção dos entrevistados relativamente ao prestígio da organização e à forma como esta comunica a sua identidade e valores no mercado enquanto parte integrante das propostas de valor dos empregadores. De acordo com a análise de conteúdo, emergiram aspetos como a visibilidade da marca no mercado e a reputação profissional associada à organização. Na Tabela 11 serão apresentadas as subcategorias respetivas bem como a comparação entre setores.

Tabela 11

Dimensão Status e marca empregadora como EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Status e marca empregadora como EVP			
Categorias	Subcategorias	Indústria	IT
Visibilidade da marca empregadora	Reconhecimento da marca e produtos	✓	✓
	<i>Employer branding</i>	✓	✓
Reputação profissional	-	✓	✗

De acordo com os dados apresentados, a visibilidade da marca empregadora foi valorizada transversalmente e expressa através do reconhecimento da marca e dos produtos, tal como referido por P3-I, “*Não há ninguém na área que nunca tenha ouvido falar no nome*” ou P19-IT “*principalmente na localidade do escritório, a empresa é vista como uma referência. Tem um nome sólido, transmite a ideia de estabilidade*”.

Relativamente ao *Employer branding*, também nos dois setores foram destacadas as ações de comunicação e promoção da imagem do empregador, como indicado por P5-IT “*temos o marketing da empresa que faz sempre publicidade aos nossos benefícios*” e reforçado por P6-I “*Estamos presentes em feiras de emprego, o que acaba por divulgar um bocadinho a marca*”.

Na indústria, foi salientado a reputação profissional, especificamente na valorização e reconhecimento no currículo quer pela área de atuação da empresa (“*Outro benefício é a possibilidade de trabalhar numa área tecnológica muito específica que em Portugal não é comum*”, P7-I), quer pela dimensão (“*Como é uma multinacional, isso dá visibilidade. E as pessoas querem entrar numa empresa com presença global, com multiculturalidade*”, P9-I).

4.2.8. Expectativas e sugestões de melhoria para o EVP

Nesta dimensão, procurou-se explorar as expectativas dos entrevistados relativamente a elementos do EVP que não estavam presentes nas suas experiências atuais, mas que valorizariam ver incluídos nas propostas de valor dos empregadores. Também foram consideradas sugestões de melhoria relativamente a aspetos já existentes.

Foram vários os elementos do EVP que os entrevistados identificaram como algo a integrar ou melhorar nas propostas de valor. Entre os aspetos mais tangíveis, destacaram-se as recompensas monetárias, a componente salarial, os benefícios e parcerias, os instrumentos de trabalho, a infraestrutura e suporte, bem como oportunidades de desenvolvimento profissional.

Por outro lado, surgiram também dimensões de natureza mais subjetiva e relacional, como o equilíbrio trabalho-vida pessoal, o clima e cultura organizacional, as atividades e momentos de convívio, a visibilidade da marca empregadora, o apoio e orientação por parte das chefias, a responsabilidade social corporativa e a segurança no emprego. Esta diversidade revelou uma compreensão abrangente e integrada das

necessidades e aspirações dos colaboradores relativamente à proposta de valor organizacional. Para cada uma dessas categorias, foram identificadas subcategorias mais detalhadas e realizada a comparação entre setores (Tabela 12).

Tabela 12

Dimensão Expectativas e sugestões de melhoria para o EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Expectativas e sugestões de melhoria para o EVP			
Categorias	Subcategorias	Indústria	IT
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Dias extra	✓	✓
	Semana de trabalho reduzida	✓	✓
	Flexibilidade na marcação de férias	✓	✗
	Horários flexíveis	✓	✗
	Teletrabalho	✓	✗
	Trabalhar noutra localização	✗	✓
Recompensas e compensações	Remuneração competitiva	✓	✓
	Horas extra remuneradas	✓	✗
	Cheque prenda	✓	✗
	Equidade salarial	✓	✗
Benefícios e parcerias	Benefícios flexíveis	✓	✓
	Seguros	✓	✓
	Apoio de alimentação	✓	✗
	Apoio parental	✓	✗
	Carro da empresa	✓	✗
	Apoio linguístico	✓	✗
Desenvolvimento profissional	Oportunidades de formação	✓	✓
	Plano de carreira	✓	✓
	Aulas de idiomas	✓	✗
Atividades de convívio	Brindes comemorativos	✓	✓
	<i>Team-buildings</i>	✓	✓
Cultura e relações sociais	Ambiente colaborativo	✓	✓
	Gestão da mudança	✓	✓

	Cultura organizacional	X	✓
	Ligação emocional	X	✓
	Reconhecimento do envolvimento	X	✓
	Diversidade e inclusão	X	✓
Infraestruturas e equipamentos de trabalho	Estacionamento	✓	✓
	Ferramentas adequadas	✓	✓
	<i>Catering e snacks</i>	✓	X
	Instalações adequadas	✓	X
Visibilidade da marca empregadora	<i>Employer branding</i>	✓	✓
	Comunicação interna	X	✓
Apoio e orientação da gestão	Orientação estratégica	✓	X
	Segurança psicológica	✓	X
	Suporte e acompanhamento	✓	X
Estabilidade no emprego	-	X	✓

Relativamente ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, em ambos os setores, foi manifestado o interesse na atribuição de dias extra de descanso, com destaque unânime para o dia de aniversário. Tal como indicado por P8-IT “*Outra coisa que podia melhorar era o número de dias de férias. Temos 22 por lei mais um da empresa. Mas 25 ou 26 dias seria o ideal. Por exemplo, o dia de aniversário não é dado, e isso já é prática comum noutras empresas de tech*”. A possibilidade de implementar uma semana de trabalho reduzida ou de ter sextas-feiras à tarde livres, foi igualmente valorizado por entrevistados de ambos os setores (“*tem-se falado muito de ter as sextas-feiras à tarde livres. Era uma coisa que era boa e que gostava de ter, acho que era conciliável com o trabalho*”, P1-I).

Por outro lado, apenas no setor industrial foi salientado o desejo de maior flexibilidade horária e de marcação de férias, bem como a possibilidade de transitar do modelo presencial para o teletrabalho. Por sua vez, no setor IT, surgiu o interesse em trabalhar noutra localização, conforme referido por P2-IT “*Esse é um benefício que eu sei que já existe em algumas empresas, permitia conjugar um bocadinho ou visitar familiares ou amigos ou qualquer coisa assim do género, para mim era valorizável.*”

No que diz respeito a recompensas e compensações, os entrevistados de ambos os setores manifestaram o desejo de uma remuneração mais competitiva, face ao mercado de trabalho e às funções que desempenham. Como referido por P17-IT, *“Acho que a remuneração podia ser mais competitiva, tendo em conta o tipo de trabalho que faço. Faço várias tarefas, com impacto, e gostava de ver isso refletido”*.

No setor industrial, foram ainda destacadas expectativas relativamente à atribuição de benefícios monetários adicionais como cheques-prenda no nascimento de filhos e a compensação por horas extra trabalhadas, através de pagamento direto ou, pelo menos, sob a forma de banco de horas. Salientaram ainda a importância da equidade salarial entre colaboradores com funções semelhantes, como fator de justiça e motivação (*“Se pudesse, sugeria a equalização dos níveis funcionais para quem tem o mesmo cargo, independentemente da tarefa específica. Acho que isso traria mais justiça e motivação”*, P9-I).

No que concerne a benefícios e parceiras, em ambos os setores os entrevistados demonstraram interesse em ter acesso a benefícios flexíveis como apoio a ginásios, transportes e programas de pontos. Este último foi referido como uma lacuna sentida pelos técnicos de RH, comparativamente a outros colaboradores da empresa (*“A nível de lacunas, gostava de ter algo como os consultores têm, uma iniciativa de pontos. Que depois podem trocar por dias de férias, viagens, cheques-prenda... Nós no staff não temos isso. Já trabalhei numa empresa onde havia algo parecido (...) Era giro”*, P12-IT).

No setor industrial, manifestou-se a inclusão de um seguro de saúde, enquanto no setor IT foi mencionada a necessidade de melhorar o seguro existente, tornando-o mais abrangente ou extensível a familiares.

Ainda na indústria, foi expressa a vontade de reforçar o apoio de alimentação e de implementar um incentivo direcionado às creches, tal como referido por P3-I *“um apoio grande para os pais, considero um benefício que seria agradável de os pais terem”*. Outros benefícios mencionados incluíram o acesso a viatura da empresa e o apoio linguístico, especialmente para colaboradores cuja função exige o domínio de línguas estrangeiras relevantes.

Relativamente ao desenvolvimento profissional, os entrevistados de ambos os setores demonstraram interesse em ter mais oportunidades de formação e na definição de um plano de carreira que oriente a progressão profissional (*“definir melhor aquilo que são os planos de carreira a nível interno para perceber qual o caminho a seguir.”*, P2-IT). No setor industrial, foi ainda referida a necessidade de acesso a formação em idiomas,

como destacou P10-I *“Não temos formação em idiomas, o que é uma falha. Especialmente porque muitas funções requerem um idioma específico, e não há apoio nesse sentido”*.

No que diz respeito a atividades de convívio, os resultados foram concordantes em ambos os setores. Os entrevistados apontaram como lacuna a inexistência de brindes ou ofertas comemorativas, tal como referido por P7-I *“Quanto a lacunas, acho que falta uma política de benefícios personalizados. Por exemplo, um mimo para quem vai casar ou ter filhos. Essas pequenas coisas fazem a diferença”*.

Em ambos os setores, foi também manifestado o interesse na criação de mais momentos de convívio, com destaque para atividades de *team-buildings* (*“Gostava que fizéssemos mais team-buildings. É algo que temos feito pouco. Por mim fazíamos pelo menos um por ano”*, P13-I). Esta necessidade revelou-se ainda mais presente entre os colaboradores em regime remoto, como destacou o P14-IT *“Gostava que a empresa tivesse mais iniciativas de team building, ou seja, mais eventos e momentos de convívio. Já se começa a sentir falta disso, especialmente numa cultura tão remota”*.

Relativamente a cultura e relações sociais, em ambos os contextos, foi expressa a vontade de promover um ambiente mais colaborativo e com espírito de equipa, bem como a necessidade de melhorar a gestão da mudança. Este conceito, associado a resistência à mudança foi mencionada em ambos os setores, conforme ilustrado por P19-IT *“Noto que há resistência à mudança da minha chefia e que não posso contribuir com ideias novas”*.

Apenas no setor IT, foi ainda manifestado o desejo de reforçar a cultura organizacional, conforme destacado por P16-IT *“Se pudesse sugerir ou melhorar o EVP, acho que seria importante melhorar a cultura e o alinhamento do propósito da empresa com os colaboradores”*. Esta preocupação estendeu-se à ligação emocional com a organização, especialmente em contextos de trabalho remoto (*“Com o trabalho remoto, torna-se difícil criar uma ligação real à empresa (...) devia haver um espaço onde pudéssemos encontrar-nos presencialmente duas ou três vezes por mês. Isso ajudaria a reforçar a ligação e o sentimento de pertença”*, P16-IT). Foi ainda mencionado o interesse no reconhecimento do envolvimento dos colaboradores em ações voluntárias e eventos internos e a necessidade de melhorar aspetos como a diversidade e inclusão (*“Em termos de diversidade, acho que ainda há muito a melhorar, por exemplo, vejo poucas mulheres em cargos de chefia e quase nenhuma pessoa com deficiência”*, P17-IT).

No que concerne a infraestruturas e equipamentos de trabalho, os entrevistados de ambos os setores referiram que valorizariam o acesso a estacionamento próximo da

empresa e a ferramentas mais adequadas como plataformas para gestão de processos de RH. Por outro lado, na indústria foi manifestado o interesse em ter à disposição café e fruta no escritório e instalações mais adequadas (*“As instalações podiam ser melhores. Estamos divididos por três edifícios, o que dificulta a proximidade entre áreas”*, P9-I).

Relativamente à visibilidade da marca empregadora, em ambos os contextos, o *Employer branding* foi visto como um ponto a melhorar. Como indicado por P17-IT *“A empresa podia atrair mais se houvesse mais visibilidade externa. Fazemos muitas coisas boas, mas não as mostramos tanto nas redes sociais”*. No setor IT, foi também mencionada a necessidade de melhorar a comunicação interna, especialmente no que diz respeito à visibilidade das decisões internas.

No que diz respeito a apoio e orientação da gestão, apenas os entrevistados do setor industrial referiram a necessidade de reforçar as competências de liderança, nomeadamente no que diz respeito à capacidade de orientar a equipa de forma estratégica e promover a segurança psicológica para a partilha de dificuldades. Foi ainda mencionada a importância de assegurar um maior suporte e acompanhamento à equipa, como mencionado por P4-I *“não temos ninguém que possa ter uma posição de defender a equipa. Somos o departamento mais frágil da empresa”*.

Por fim, respetivamente à estabilidade no emprego, esta surgiu como uma preocupação pelos entrevistados do setor IT, refletindo o desejo de maior previsibilidade e compromisso organizacional a longo prazo. Esta preocupação surgiu face ao cenário de deslocalização de funções para países com mão de obra mais barata, como evidenciado por P16-IT *“No caso da empresa, não diria que me sinto 100% seguro e estável (...) Desde que entrei, a empresa perdeu cerca de 50% dos seus quadros em Portugal. (...) E isso aplica-se também aos RH. Além disso, a empresa continua a perder pessoas, não por lay-off, mas por saídas voluntárias que não são substituídas cá. São substituídas, sobretudo, noutros países de mão de obra mais barata. Portanto, por mais que digam que está tudo bem, sentimos que o centro de gravidade da empresa está a mudar, e isso cria instabilidade”*.

4.2.9. Fatores mais valorizados do EVP

Nesta dimensão, procurou-se identificar os elementos das propostas de valor dos empregadores que os entrevistados consideraram mais relevantes e preferenciais nas suas

experiências atuais. Assim, foram destacados como elementos mais valorizados os benefícios e parcerias, o equilíbrio entre trabalho-vida pessoal, as recompensas, a saúde e bem-estar físico, a infraestrutura e suporte, a cultura e relações sociais e o desenvolvimento profissional. De seguida, são detalhadas as subcategorias associadas a cada uma destas categorias e a análise entre setores (Tabela 13).

Tabela 13

Dimensão Fatores mais valorizados do EVP, respetivas categorias e subcategorias-análise por setor

Fatores mais valorizados do EVP			
Categories	Subcategorias	Indústria	IT
Benefícios e parcerias	Seguros	✓	✓
	Benefícios flexíveis	✗	✓
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Dias extra	✓	✓
	Horários flexíveis	✓	✓
	Teletrabalho	✓	✓
Prémios e incentivos	-	✓	✓
Acesso a serviços médicos	-	✓	✗
Infraestrutura e suporte	Cantina	✓	✗
	Localização das instalações	✓	✗
Oportunidades de formação	-	✓	✗

Relativamente aos benefícios e parcerias, em ambos os setores, foi destacado a relevância dos seguros (*“Valorizo imenso o seguro de saúde, principalmente se for abrangente, cobrindo saúde mental, obstetrícia, dentista. Acho que é fundamental.”*, P17-IT) e no caso de entrevistados do setor IT, foram ainda salientados os benefícios flexíveis como por exemplo, vales para a compra de equipamentos.

No que concerne a equilíbrio trabalho-vida pessoal, em ambos os setores os entrevistados destacaram a preferência por elementos como dias extra, principalmente o dia de aniversário (*“Eu, o que valorizo mais é o (...) dia de aniversário porque são férias adicionais.”*, P1-I), flexibilidade horária (*“Esta flexibilidade é das coisas mais*

importantes que valorizo (...) Acho que o ponto fulcral do EVP é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, P16-IT) e o modelo híbrido.

No que diz respeito a prémios e incentivos, em ambos os setores, foi salientada uma valorização pelos prémios ou bónus, uma vez que tal como referido por P3-I, *“acaba por ser uma recompensa pelo meu esforço e trabalho para com a entidade”*.

O acesso a serviços médicos foi destacado no setor industrial como algo fulcral, tal como identificado por P7-I *“valorizo muito a existência de um centro médico, que permite resolver pequenas questões de saúde rapidamente”*.

Relativamente a infraestrutura e suporte, exclusivamente no setor da indústria, os entrevistados evidenciaram um apreço pela existência de cantina (*“A cantina é outro ponto forte: facilita imenso o dia a dia, evita ter de pensar em marmitas, e temos sempre quatro opções de pratos com sobremesas variadas”*, P7-I) e pela localização das instalações ao ser próximo das suas residências.

A oportunidade de frequentar formações e de explorar outras áreas funcionais foi destacada como um dos elementos mais valorizados pelos entrevistados da indústria.

4.2.10. Fatores menos valorizados do EVP

Nesta dimensão, procurou-se identificar os elementos das propostas de valor dos empregadores que os entrevistados consideraram de menor relevância ou cuja aplicabilidade ou impacto prático foi percecionado como reduzido nas suas experiências atuais. Os entrevistados revelaram a falta de praticidade de certos benefícios, os seguros e os team-buildings como elementos menos valorizados. Na tabela 14 estão apresentadas as categorias e comparação entre setores.

Tabela 14

Dimensão Fatores menos valorizados do EVP, respetivas categorias - análise por setor

Fatores menos valorizados do EVP		
Categorias	Indústria	IT
Falta de praticidade	✓	✓
Seguros	✓	X
Team-buildings	X	✓

Conforme indicado, em ambos os setores, foi referido a falta de aplicabilidade de determinados benefícios como fator de redução de valorização. O entrevistado P4-I explicou que existe *“um programa de desenvolvimento, onde quem tem 5 anos ou mais de empresa pode fazer formações ou um curso superior (...) O que tem acontecido é que isto acaba por não existir, porque tem sido muito difícil as pessoas aguentarem-se 2 anos na empresa, que dirá 5 anos. Por esse motivo, face à realidade, não considero um benefício porque não é praticável”*.

Relativamente aos seguros de saúde, na indústria, foram apontadas limitações na sua utilidade, principalmente quando não abrangem especialidades relevantes ou têm cobertura restrita. Já no setor IT, os *team-buildings* foram referidos como agradáveis, mas não essenciais quando comparados com outros benefícios (*“O que eu talvez não sentisse tanta falta, apesar de ser bom, são as viagens anuais”*, P11-IT).

4.2.11. Conceptualização do EVP

Nesta dimensão, procurou-se compreender o sentido atribuído pelos participantes ao conceito EVP. Os entrevistados reconheceram a importância do EVP, apesar de nem todos estarem familiarizados com o termo. Também reconheceram que a valorização da proposta de valor do empregador é distinta em função de gerações e identificaram no elemento EVP diferentes características. Cada categoria foi por sua vez especificada em várias subcategorias para maior detalhe e comparadas entre setores (Tabela 15).

Tabela 15

Dimensão Conceptualização do EVP, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Conceptualização do EVP			
Categories	Subcategorias	Indústria	IT
Importância do EVP	Acréscimo de valor	✓	✓
	Motivação	✓	✓
	Preocupação com os colaboradores	✓	✓
	Equilíbrio relação colaborador-empresa	✓	X
	Retenção	✓	X
	Bem-estar	X	✓
	Competitividade	X	✓
	Essencialidade do conceito	X	✓
Diferenças geracionais	Talento jovem	✓	X
	Talento sénior	✓	X
Desconhecimento da nomenclatura	-	✓	X
Características do EVP	Abrangência do conceito	✓	✓
	Diferenciador	✓	✓
	Dinâmico	✓	X
	Impacto do conceito	✓	X
	Central	X	✓
	Humanização	X	✓
	Reconhecimento	X	✓

Relativamente à importância do EVP, conforme apresentado, os entrevistados de ambos os setores salientaram que o EVP acrescenta valor à organização (“*saber que tenho um EVP é diferente, é uma mais-valia*”, P12-IT), além disso, referiram que este serve para motivá-los e impulsionar o seu envolvimento para que (“*vistam a camisola da empresa*”, P5-IT) e tal como referido por P1-IT, “*mostra uma preocupação com o bem-estar das pessoas*”, P1-IT.

Por outro lado, surgiram diferenças entre setores. No setor industrial, destaca-se o equilíbrio da relação colaborador e empresa (*“Acho que oferecer estes benefícios faz todo o sentido, é uma forma de equilibrar a relação entre empresa e colaborador”*, P9-IT) e a retenção de talento (*“acima de tudo, o que prevalece é reter porque as pessoas valorizam cada vez mais esta vertente além do salário”*, P1-I).

No setor de IT, os entrevistados salientaram a relevância para o bem-estar dos colaboradores (*“já temos dado mais importância a estes aspetos para além da remuneração, pois são importantes para o bem-estar do colaborador dentro da empresa”*, P5-IT), e a sua contribuição para a competitividade organizacional (*“é uma área também importante para as empresas desenvolverem, sobretudo, se tivermos aqui a falar do setor do IT, que é um setor muito competitivo”*, P5-IT). Além disso, reforçaram ser essencial, *“um conceito que toda a gente deveria ter”* (P12-IT).

Na indústria, os entrevistados mencionaram diferenças geracionais, já que P1-I referiu que as expectativas variam de acordo com as diferenças geracionais já que o talento jovem valoriza sobretudo uma *“tipologia de trabalho e flexibilidade de horários”* enquanto o talento sénior *“preocupa-se mais com a parte do seguro de saúde, com prémios e esse tipo de questões, se calhar mais maduras”*.

No que toca ao desconhecimento da nomenclatura, entrevistados do setor industrial, por sua vez, reconheceram o conceito na prática, mas disseram não estarem familiarizados com o termo e nomenclatura exata.

De acordo com as características do conceito, em ambos os setores foi reconhecida a abrangência deste (*“não se foca apenas no salário ao final do mês, mas sim em tudo o que envolve a atividade do colaborador: benefícios, cultura, propósito da empresa, e se existe alinhamento entre os valores da empresa e os do colaborador”*, P16-IT) e o papel diferenciador, já que *“é sempre diferente quando sentimos que uma empresa nos valoriza e faz coisas por nós e não se limita só pelo básico”* (P5-IT).

Por sua vez, na indústria, P13-I referiu o carácter dinâmico do EVP (*“não é estanque, podemos ir ajustando com o tempo”*) e P15-I evidenciou o impacto do conceito *“eu acho que tem um impacto cada vez maior. Acho que as pessoas cada vez vão dar mais valor a benefícios que também não são tangíveis, ou seja, valores não monetários”*.

Apenas no setor IT, foi mencionado o carácter central do EVP e a sua capacidade de humanizar (*“acho que a questão da proposta de valor da empresa, além de outros fatores, humaniza o processo e mostra toda uma componente mais humana ao envolver as pessoas nas empresas”*, P2-IT). O reconhecimento inerente também foi destacado por

P17-IT “o EVP é super importante. O reconhecimento do nosso trabalho passa também pelos benefícios que temos”.

4.3. Impactos do EVP

Nesta secção pretendeu-se obter a percepção dos entrevistados sobre os impactos do EVP em alguns aspetos organizacionais tal como descrito na Tabela 16. Nas subsecções seguintes as dimensões serão exploradas em maior detalhe.

Tabela 16

Dimensões do EVP analisadas

Dimensões
Percepção de impactos do EVP na vantagem competitiva
Percepção de impactos do EVP na retenção
Percepção de impactos do EVP no recrutamento e seleção
Percepção de impactos do EVP no compromisso com o trabalho

4.3.1. Percepções do impacto do EVP na vantagem competitiva

Nesta dimensão procurou-se compreender a perspetiva dos entrevistados quanto ao contributo das propostas de valor dos empregadores para a criação de uma vantagem competitiva organizacional. Os entrevistados identificaram como potenciadores da vantagem competitiva alguns elementos diferenciadores associados ao EVP, bem como a imagem e o posicionamento da marca no mercado. Por outro lado, foram também referidas percepções que, na ótica dos participantes, podem limitar esse potencial competitivo. Na Tabela 17, apresentam-se as subcategorias respetivas e a comparação entre setores.

Tabela 17

Dimensão Percepções do impacto do EVP na vantagem competitiva, respectivas categorias e subcategorias- análise por setor

Percepções do impacto do EVP na vantagem competitiva			
Categorias	Subcategorias	Indústria	IT
Elementos diferenciadores do EVP	Remuneração competitiva	✓	✓
	Equilíbrio trabalho-vida pessoal	✓	✗
	Performance no trabalho	✓	✗
	Diferenciação do teletrabalho	✗	✓
Imagem e posicionamento da marca	Comparação do EVP com o mercado	✓	✓
	Reconhecimento	✓	✗
Críticas percebidas	Falta de vantagem competitiva	✓	✓
	Falta de desenvolvimento tecnológico	✓	✗

Relativamente aos elementos diferenciadores, em ambos os setores, foi destacado a existência de uma remuneração competitiva face ao mercado. Como referido por P16-IT “*Acho que a minha empresa tem vantagem competitiva principalmente na parte da remuneração. Ainda não tenho um estudo alargado da concorrência, mas pelo que me foi apresentado, e pelas abordagens que recebo no LinkedIn, as ofertas que vejo são inferiores ao que ganho aqui*”.

No setor da indústria, foram igualmente valorizados aspetos como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com ênfase na flexibilidade e promoção do bem-estar. A abertura organizacional para o alcance de uma boa performance no trabalho foi também destacada como um fator positivo.

No setor de IT, foi apontada a política de teletrabalho como um fator distintivo, salientando a flexibilidade e a abrangência geográfica como vantagens competitivas. Esta política adapta-se consoante a distância entre a residência do colaborador e o escritório: quem reside mais perto segue um modelo híbrido mais regular, enquanto quem vive mais longe beneficia de maior flexibilidade na frequência de deslocações. Como referiu, “*o trabalho híbrido que apesar de comum, tem esta diferenciação e pode tornar-se vantajoso, a abrangência geográfica (...) pode-nos dar alguma vantagem em*

comparação com políticas que sejam um bocadinho mais rígidas e não tenham tanto em conta a questão da distância e deslocação para o escritório.”

No que concerne a imagem e posicionamento da marca, em ambos os setores, os entrevistados referiram que as suas propostas de valor estão alinhadas com as praticadas no mercado, tanto dentro como fora do setor. Além disso, o reconhecimento da marca e o forte posicionamento da empresa no seu segmento foram destacados como fatores diferenciadores no setor industrial (*“A empresa é líder número 1 do mercado a nível do negócio... acho que é uma empresa extremamente bem posicionada e não há ninguém na área que nunca tenha ouvido falar no nome.”*, P3-I).

Os entrevistados mencionaram também algumas críticas. A ausência de vantagem competitiva foi referida por entrevistados de ambos os setores, tal como mencionado por P6-I *“não temos grande vantagem competitiva na área de RH”* e reforçado por P17-IT *“Sinceramente, não acho que tenhamos um pacote de EVP competitivo. Tenho amigas noutras empresas com melhores condições”*. Já na indústria foi criticado a falta de desenvolvimento tecnológico tal como referido por P7-I, *“sobre a vantagem competitiva, não considero que sejamos dos mais avançados. Ainda temos muito por desenvolver, especialmente em termos tecnológicos”*.

4.3.2. Perceções do impacto do EVP na retenção

Esta dimensão procurou compreender de que forma os entrevistados percecionam os impactos das propostas de valor na retenção dos técnicos de RH. Os entrevistados destacaram alguns fatores com impacto na permanência na organização, nomeadamente o clima e a cultura organizacional, a atratividade da função, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a estabilidade no emprego e uma remuneração competitiva. Para além destes aspetos, foram também apontadas algumas críticas, especificamente relativas à falta de estratégias de retenção. De seguida, apresentam-se as subcategorias correspondentes e a comparação entre setores (Tabela 18).

Tabela 18

Dimensão Percepções do impacto do EVP na retenção, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Percepções do impacto do EVP na retenção			
Categorias	Subcategorias	Indústria	IT
Clima e cultura organizacional	Ambiente colaborativo	✓	✓
	Cultura organizacional	✓	✓
Atratividade da função	Desafio constante	✓	✓
	Identificação com a função	✓	✓
	Oportunidades de crescimento	✓	✓
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Horários flexíveis	✓	✓
	Teletrabalho	✓	✓
Estabilidade no emprego	-	✓	✓
Remuneração competitiva	-	X	✓
Falta de estratégias de retenção	-	✓	✓

Conforme analisado, nesta dimensão verificou-se um alinhamento transversal entre os setores. No que diz respeito ao clima e cultura organizacional, em ambos os setores, os entrevistados destacaram que o ambiente colaborativo (“*vou ficando na empresa pelo ambiente. Tenho uma relação muito próxima com as pessoas e isso pesa. Mesmo sendo uma empresa grande, sinto essa proximidade.*”, P17-IT) e a cultura organizacional (“*há coisas que não estão escritas na proposta de valor e fazem a diferença – como a forma como és tratado, ouvido. A cultura, no fundo. Isso pode fazer a diferença em reter alguém*”, P13-I) desempenham um papel importante na retenção.

Relativamente à atratividade da função, em ambos os setores foram mencionados aspetos como o desafio contante, expresso na ideia de ter sempre algo para fazer ou aprender, bem como a identificação e o gosto pela função (“*O que me tem retido é que eu continuo a gostar muito do que faço*”, P15-I). Além disso, foram também mencionadas as oportunidades de crescimento profissional associadas à evolução da organização, como referido por P10-I “*Essa perspetiva de crescimento, de vir a ter uma posição de liderança, e de haver cada vez mais oportunidades, faz com que eu veja futuro na empresa. Sinto que estou num sítio onde há caminho a percorrer e isso incentiva-me a ficar*”.

No que concerne o equilíbrio e vida-pessoal, em ambos os contextos, os entrevistados mencionaram que a flexibilidade de horários e o teletrabalho têm um impacto significativo na sua permanência na empresa, conforme destacado por P13-I “*A minha permanência e retenção na empresa deve-se principalmente à flexibilidade de horários, o teletrabalho*”.

A estabilidade no emprego foi mencionada como um dos fatores que impacta a retenção nos dois setores, principalmente para as pessoas que “*valorizam a estabilidade ou que já estão numa fase da vida em que mudar é mais difícil*” (P19-IT).

No setor de IT, a remuneração competitiva foi referida como um fator determinante para a permanência na empresa, sobretudo quando a diferença salarial é significativa. Como explicou (“*A remuneração impacta a minha retenção. É sempre o fator mais determinante, quer se queira, quer não. Claro que se a diferença for pequena, 100 ou 200 euros, podemos ponderar ficar numa empresa que tem melhor ambiente, cultura ou possibilidade de crescimento. Mas quando há uma diferença grande de salário, torna-se impossível ignorar isso*”, P16-IT).

A falta de estratégias de retenção ou ineficácia das mesmas foi criticada por alguns entrevistados em ambos os contextos. Segundo P19-IT “*Não sinto que haja muita retenção. Vejo muita rotatividade, em 2-3 anos chega uma cara nova e, passado pouco tempo, ela vai-se embora*”. De forma semelhante, P4-I refere que a permanência se deve mais à ausência de oportunidades externas do que à atratividade interna da organização.

4.3.3. Perceções do impacto do EVP no recrutamento e seleção

Esta dimensão procurou compreender de que forma os entrevistados percecionam o impacto das propostas de valor no recrutamento e seleção de técnicos de RH para a organização. Na Tabela 19 estão detalhados os vários elementos presentes nas propostas de valor dos empregadores que, nas perceções dos entrevistados, contribuem para atrair e seleccionar novos técnicos de RH. Adicionalmente estão discriminadas as subcategorias e a análise entre setores.

Tabela 19

Dimensão Percepções do impacto do EVP recrutamento e seleção, respetivas categorias e subcategorias- análise por setor

Percepções do impacto do EVP recrutamento e seleção			
Categorias	Subcategorias	Indústria	IT
Cultura organizacional	-	✓	✓
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Teletrabalho	✓	✓
	Horários flexíveis	X	✓
Atratividade da função	Identificação com a função	X	✓
	Oportunidades de crescimento	X	✓
Infraestrutura e condições de trabalho	Localização das instalações	✓	✓
	Estabilidade no emprego	✓	✓
Imagem e reputação da organização	Reconhecimento da marca e produtos	✓	✓
	Reconhecimento no currículo	✓	✓
	<i>Employer branding</i>	✓	X
Recompensas e compensações	Prémios e incentivos	X	✓
	Remuneração competitiva	X	✓

Os entrevistados referiram que, em ambos os setores, a percepção de uma cultura organizacional positiva foi um fator relevante no recrutamento e seleção de novos técnicos de RH.

Relativamente ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, em ambos os contextos, o teletrabalho foi reconhecido como fator atrativo para a integração de novos colaboradores na organização (“*a parte do trabalho híbrido numa empresa da indústria já é algo que chama a atenção, principalmente na área de RH. Isso teve muito impacto na minha decisão. P15-I*”). Além disso, os horários flexíveis também foram destacados pelos entrevistados de IT.

No que concerne a atratividade da função, apenas no setor de IT, os entrevistados referiram a identificação com a função e as oportunidades de crescimento como aspetos valorizados no recrutamento de novos técnicos de RH. Como indicado por P18-IT “*A equipa ainda é muito reduzida. Acho que, para quem entra, isso é um plus: há menos concorrência interna e podes destacar-te mais depressa*”.

Relativamente à infraestrutura e condições de trabalho, em ambos os contextos, os entrevistados destacaram a localização das instalações como um fator que pode influenciar positivamente o recrutamento e seleção de novos técnicos de RH. Conforme referido por de P6-I *“porque eu tinha que fazer um estágio e a empresa é muito perto de minha casa”* e no caso de P2-IT *“A localização, sendo num hub é um fator atrativo não só pelo ambiente, mas também pelo networking e oportunidades que podem surgir”*.

No que concerne a imagem e reputação da organização, em ambos os setores, os entrevistados referiram o impacto do reconhecimento da marca e dos produtos na atração de candidatos (*“Acredito que a marca é reconhecida no mercado e que os benefícios fazem diferença para quem se candidata”*, P11-IT). Foi ainda destacado o valor do reconhecimento no currículo, conforme mencionado por P9-I *“as pessoas querem entrar numa empresa com presença global, com multiculturalidade”*. Na indústria, o *Employer branding* também foi salientado como relevante, sendo que segundo P10-I, *“a empresa comunica muito bem nas redes sociais (...) Isso atrai talento de RH, temos sempre oportunidades e recebemos vários CVs.”*

A nível de recompensas e compensações, no setor IT, os entrevistados destacaram os prémios e incentivos sob a forma de comissões, especialmente em áreas funcionais como o recrutamento, como fatores de atração e motivação para integrar a organização. A remuneração competitiva foi igualmente referida nesse setor como decisiva no processo de decisão (*“fiquei com um pé atrás. Quando disseram o salário, reconsiderei”*, P16-IT).

4.3.4. Perceções do impacto do EVP no compromisso com o trabalho

Nesta dimensão, procurou-se explorar a perceção dos entrevistados sobre o compromisso com o trabalho, assim como compreender de que forma esse compromisso está relacionado com os elementos da proposta de valor dos empregadores. Os entrevistados identificaram fatores organizacionais e pessoais que impactam o compromisso com o trabalho e com a organização. Na Tabela 20 estão representadas as subcategorias desses fatores e a análise entre setores.

Tabela 20

Dimensão Percepções do impacto do EVP no compromisso com o trabalho, respectivas categorias e subcategorias- análise por setor

Percepções do impacto do EVP no compromisso com o trabalho			
Categorias	Subcategorias	Indústria	IT
Fatores organizacionais	Ambiente colaborativo	✓	✓
	Equilíbrio trabalho-vida pessoal	✓	✓
	Reconhecimento e impacto do trabalho	✓	✓
	Ligação emocional	✓	✓
	Conhecimento dos processos	✓	X
	Cultura organizacional	X	✓
	Evolução da organização	X	✓
Fatores pessoais	Motivação intrínseca	✓	✓
	Identificação com a função	✓	X

No que diz respeito a fatores organizacionais, os entrevistados de ambos os setores, destacaram o ambiente colaborativo e o equilíbrio trabalho-vida pessoal como impactantes no compromisso. Além disso, o reconhecimento e o impacto do trabalho também foram destacados, conforme explicado por P5-IT *“através do nosso trabalho, vemos que temos alcançado novos objetivos, que trazemos novos colaboradores e isso acaba por levar ainda mais a que ganhemos aquela vontade de querer fazer ainda mais pela empresa. Ou seja, quando vemos os frutos do nosso trabalho”*.

A ligação emocional ao trabalho foi igualmente mencionada nos dois setores como determinante para o compromisso, como indicado por P 18-IT *“sinto que o EVP que recebo contribui para o meu compromisso, absolutamente. Se não houvesse essa ligação, não haveria tanto compromisso. A empresa investe, dá-te liberdade e responsabilidade, e isso cria ligação emocional”*.

Na indústria, o conhecimento dos processos organizacionais foi apontado como um fator que promove maior envolvimento com a organização (*“Eu acho que os processos de RH comprometem sempre uma pessoa na empresa, ou seja, a parte de recrutar pessoas, fazer a gestão de pessoas, acaba por ser um valor acrescentado daquilo que é saber de uma forma transversal, o que se passa na organização”*, P1-I)

No setor IT, destacaram-se ainda referências à cultura organizacional, à evolução da organização e à remuneração competitiva como fatores que impactam o compromisso.

Relativamente a fatores pessoais, os entrevistados dos dois contextos referiram que estes impulsionavam o compromisso com a organização, destacando, por exemplo, a motivação intrínseca, relacionada com a personalidade e a forma de estar na vida. Conforme mencionado por 13-I, “*acho que o compromisso com o trabalho depende de cada pessoa. Há pessoas que se motivam mais com o pacote de benefícios, outras menos. Depende da personalidade*”) e reforçado por P7-I “*O compromisso, para mim, depende muito da pessoa (...) acho que é algo mais pessoal do que influenciado diretamente pelo EVP e benefícios*”.

No setor da indústria, foi ainda referida a identificação com a função como fator relevante para o compromisso, como indicado por P3-I “*quando gostas do que fazes, acabas por não notar as horas passarem*”, P3-I).

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos permitem uma compreensão multifacetada sobre o EVP. Nesta secção, os resultados serão discutidos face à revisão da literatura, aos objetivos propostos para o estudo e ao modelo de análise definido.

5.1. Dimensões do EVP

5.1.1. Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP

Os resultados demonstram que esta dimensão é amplamente valorizada pelos entrevistados nos dois setores, destacando elementos relacionados com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde e bem-estar físico, e diferentes formas de segurança no trabalho. Elementos como dias extra, horários flexíveis e teletrabalho revelaram-se centrais na experiência dos entrevistados dos dois setores, estando de acordo com a literatura sobre a conciliação entre domínios da vida profissional-pessoal e a promoção do bem-estar (Dabirian et al., 2017; Kilson et al., 2024).

A saúde e bem-estar físico também foi destacada nos dois setores, com referência a acesso a serviços médicos e atividades de bem-estar. Relativamente à segurança no emprego, a estabilidade e a segurança psicológica também foram mencionadas em ambos os setores, reforçando a importância de ambientes de trabalho que transmitam previsibilidade e confiança (Samoliuk et al., 2022).

Apesar de parecer existir uma base comum, observaram-se também algumas diferenças entre setores. O setor industrial apresentou elementos mais relacionados com a segurança física e aspetos relacionados com flexibilidade dos processos na marcação de férias, enquanto no setor de IT há maior ênfase à autonomia, elementos que são associados a uma maior independência no trabalho (Bronlet et al., 2024).

5.1.2. Recompensas e compensações como EVP

Os resultados indicaram que a componente económica das propostas de valor dos empregadores é valorizada nos dois setores e está em conformidade com a literatura, na

medida em que os entrevistados valorizam um salário competitivo e pacotes abrangentes de compensação (Ambler & Barrow, 1996; Dabirian et al., 2017; Samoliuk et al., 2022).

Em ambos os contextos, foi destacada a existência de prêmios e incentivos, bem como o acesso a um conjunto diversificado de benefícios e parcerias. Elementos como apoio à alimentação, apoio parental, benefícios flexíveis, protocolos, seguros e apoio ao transporte surgiram como comuns e valorizados nos dois setores, apontando para a importância atribuída ao suporte financeiro. Estes elementos refletem estratégias reconhecidas na literatura como eficazes para aumentar o envolvimento e o reconhecimento dos colaboradores (Berthon et al., 2005).

No entanto, foram identificadas diferenças entre entrevistados dos dois setores. Na Indústria, surgiram com maior destaque recompensas adicionais como horas extra remuneradas, cheques prenda e medidas que facilitam a mobilidade, como carro de empresa, além de benefícios que permitem a redução de custos, como economia de gastos. Estas práticas sugerem um foco mais tradicional e tangível nas formas de compensação. Já no setor IT, embora os benefícios sejam também valorizados, há uma menor incidência de elementos associados à compensação direta.

5.1.3. Desenvolvimento e carreira como EVP

Os resultados evidenciam que o desenvolvimento profissional e a progressão de carreira são aspectos do EVP valorizados pelos colaboradores de ambos os setores, em concordância com o que é apontado na literatura uma vez que são tidos como elementos centrais do EVP (Ambler & Barrow, 1996; Dabirian et al., 2017; Samoliuk et al., 2022). A oferta de oportunidades de formação, a existência de planos de carreira e a mobilidade interna surgem como práticas transversais, refletindo uma aposta organizacional no crescimento dos técnicos de RH (Das & Dhan, 2022; Salau et al., 2018)

Apesar das semelhanças, destacam-se especificidades setoriais: no setor industrial, a valorização do aumento de responsabilidades surge como indicador de desenvolvimento, enquanto no setor de IT destacam-se iniciativas como aulas de idiomas, associadas à internacionalização e ao reforço de competências. Estas distinções ilustram diferentes abordagens ao desenvolvimento profissional, mas confirmam, no geral, a relevância desta dimensão nas propostas de valor dos empregadores tal como indicado por Bronlet et al. (2024) e Das e Dhan (2022).

5.1.4. Fatores psicológicos, culturais e sociais como EVP

Os resultados indicam a importância atribuída ao ambiente organizacional, à qualidade das relações e ao sentido de pertença por parte dos entrevistados. Em conformidade com a literatura, estes elementos do EVP reforçam o vínculo emocional com a organização e contribuem para o alinhamento entre os valores pessoais e a cultura da empresa (Ambler & Barrow, 1996; Pattnaik & Misra, 2016).

A valorização transversal de um ambiente colaborativo e da humanização do EVP confirma os contributos de autores como Salau et al. (2018) e Macpherson e Werner (2024), que destacam a relevância das relações interpessoais e do respeito mútuo para a construção de um clima organizacional positivo.

As atividades de convívio, como eventos sociais, sessões de partilha e *team-buildings*, a par do compromisso com a responsabilidade social corporativa, incluindo iniciativas de inclusão, diversidade e envolvimento comunitário, foram amplamente destacadas pelos profissionais de ambos os setores. Estas práticas reforçam o bem-estar, a coesão interna e o sentimento de pertença, tal como indicado na literatura que refere a importância de ambientes colaborativos, inclusivos e emocionalmente saudáveis (Berthon et al., 2005; Bronlet et al., 2024; Das & Dhan, 2022; Kilson et al., 2024).

Apesar da consistência geral entre setores, no setor de IT observou-se uma presença mais assinalada de referências à ligação emocional associado a um sentimento de pertença à organização, sugerindo uma orientação mais voltada para o envolvimento afetivo com a empresa. Esta diferença ilustra abordagens diferentes à valorização psicossocial dos colaboradores, confirmando, no geral, a centralidade desta dimensão nas estratégias de EVP.

5.1.5. Gestão e suporte como EVP

Em ambos os setores, os entrevistados demonstraram valorizar o acesso e a proximidade das lideranças, referindo práticas de escuta ativa, acompanhamento e incentivo, frequentemente mencionadas com expressões como “porta aberta” e “abertura para falar”. Estes resultados são coerentes com a importância atribuída na literatura ao apoio da gestão para o bem-estar da equipa, bem como ao suporte e à valorização das

opiniões dos colaboradores (Bronlet et al., 2024; Dabirian et al., 2017; Kilson et al., 2024).

O apoio e a orientação também surgem como aspectos transversais em ambos os contextos, sendo descritos como fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Este tipo de suporte é congruente com o que é defendido por Das e Dhan (2022), que enfatizam a importância da qualidade das trocas relacionais entre colaboradores e líderes, caracterizadas pelo respeito, reconhecimento e obrigações recíprocas.

5.1.6. Interesse e aplicação no trabalho como EVP

Em ambos os setores, os entrevistados atribuíram valor à existência de boas condições de trabalho, com destaque para ferramentas e equipamentos adequados, bem como infraestruturas que apoiam o conforto e a produtividade, como *catering* e *snacks*, localização conveniente e boas instalações. Estas condições refletem a importância de ambientes de trabalho bem equipados e organizados, que facilitam a aplicação eficaz das competências dos colaboradores (Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017; Macpherson & Werner, 2024).

No setor industrial, observou-se maior ênfase no desafio constante associado ao trabalho, com referências frequentes à aprendizagem contínua e à diversidade de tarefas, o que está alinhado com a literatura que destaca o valor atribuído a ambientes estimulantes e desafiantes (Kilson et al., 2024; Pattnaik & Misra, 2016). Já no setor de IT, foi mais salientado o crescimento da organização, nomeadamente a sua internacionalização, apontada como fonte de motivação e interesse, o que se enquadra na valorização de contextos dinâmicos e inovadores (Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2017).

A existência de benefícios adicionais, como cantina ou estacionamento gratuito, foi destacada exclusivamente na indústria, sugerindo uma valorização mais prática das condições de suporte ao trabalho neste setor. Em contraste, no setor de IT, a projeção internacional parecem exercer um papel mais relevante na experiência dos colaboradores, refletindo diferentes formas de aplicação e envolvimento com o trabalho em função do contexto.

5.1.7. Status e marca empregadora como EVP

Os resultados demonstraram coerência com a literatura, na medida em que os entrevistados de ambos os setores atribuíram valor à visibilidade da marca empregadora, expressa no reconhecimento da marca e dos seus produtos no mercado, bem como nas ações de comunicação e promoção da identidade organizacional. Tal como indicado na literatura, uma marca empregadora forte contribui significativamente para a atratividade do EVP, ao refletir a reputação da empresa enquanto local desejável para trabalhar (Das & Dhan, 2022; Pattnaik & Misra, 2016).

No setor industrial, observou-se um destaque adicional para a reputação profissional associada à organização, nomeadamente o valor que a experiência na empresa acrescenta ao currículo dos colaboradores, seja pela sua área de atuação especializada, seja pela sua dimensão multinacional. Este fator evidencia o prestígio organizacional como um elemento diferenciador no percurso profissional individual, reforçando o papel da reputação e da visibilidade externa como componentes estratégicas das propostas de valor dos empregadores (Das & Dhan, 2022).

5.1.8. Expectativas e sugestões de melhoria para o EVP

A análise das expectativas de valor emergente permitiu identificar um conjunto diversificado de elementos que os entrevistados gostariam de ver integrados ou reforçados nas propostas de valor dos seus empregadores. Estas expectativas abrangem tanto aspetos mais tangíveis, como benefícios e compensações, como dimensões mais subjetivas, relacionadas com a cultura organizacional e o vínculo com a empresa.

Verificaram-se temas comuns entre setores, nomeadamente o desejo de maior investimento no desenvolvimento profissional, na realização de atividades de convívio e na valorização da marca empregadora. No entanto, emergiram também diferenças relevantes entre os setores, refletindo especificidades contextuais nas expectativas dos profissionais de RH.

No caso da indústria, de forma geral, verificou-se um desejo por elementos relacionados com o equilíbrio trabalho-vida pessoal como a flexibilidade na marcação de férias, horários flexíveis e possibilidade de teletrabalho. Adicionalmente, foram referidos aspetos como o pagamento de horas extra, a atribuição de cheques-prenda e a promoção

de maior equidade salarial. Os entrevistados desse setor demonstraram também interesse em ampliar benefícios como apoio à alimentação, parentalidade, transporte (incluindo carro da empresa) e apoio linguístico. Da mesma forma, foi sublinhada a importância de um acompanhamento mais próximo por parte da gestão, traduzido em maior orientação estratégica, segurança psicológica e suporte no desempenho das funções.

Por outro lado, no setor IT, de forma geral, as sugestões centraram-se sobretudo em aspetos culturais e relacionais, com destaque para a melhoria da cultura organizacional, o fortalecimento da ligação emocional à empresa, especialmente relevante no contexto de trabalho remoto, o reconhecimento do envolvimento dos colaboradores e o reforço das iniciativas de diversidade e inclusão.

Estes dados sugerem que, enquanto no setor da Indústria tendem a emergir expectativas mais práticas e relacionadas com benefícios concretos e condições de trabalho presenciais, no setor de IT parecem ser mais frequentes as referências a aspetos simbólicos, culturais e relacionais. Esta distinção pode refletir diferentes contextos organizacionais e perfis de colaboradores, apontando para a importância de ajustar as propostas de valor às necessidades específicas de cada setor.

5.1.9. Fatores mais valorizados do EVP

A análise dos elementos mais valorizados no EVP revela tanto pontos comuns como diferenças relevantes entre os setores da Indústria e IT. Em ambos os contextos, destacam-se elementos como os seguros de saúde, prémios ou bónus, e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (incluindo horários flexíveis, dias extra e teletrabalho). Estes aspetos refletem a valorização crescente de fatores extrínsecos e intrínsecos, em linha com a literatura que conceptualiza o EVP como um equilíbrio entre recompensas materiais e experiências significativas no trabalho (Bronlet et al., 2024; Veldsman & Pauw, 2018).

Apesar dessas semelhanças, algumas preferências variaram entre setores nomeadamente na indústria onde alguns dos aspetos mais valorizados passaram por acesso a serviços médicos, a infraestrutura física e a oportunidades de formação. Por outro lado, no setor IT foram destacados os benefícios flexíveis. Estas diferenças demonstram as especificidades funcionais de cada setor e a forma como os colaboradores percebem as suas necessidades no contexto laboral.

5.1.10. Fatores menos valorizados do EVP

Relativamente aos fatores menos valorizados do EVP, os resultados mostram que, em ambos os setores, alguns benefícios são percebidos como pouco relevantes, sobretudo quando a sua aplicação prática é limitada. Isto sugere a importância de alinhar o EVP com a realidade organizacional e com as expectativas dos colaboradores, conforme apontado por Ulrich & Brockbank (2005).

Verificam-se ainda algumas diferenças setoriais: na Indústria, foi destacada a utilidade limitada de certos benefícios como os seguros de saúde, enquanto no setor IT os *team-buildings*, embora apreciados, são vistos como menos prioritários. Estes dados reforçam a necessidade de uma abordagem segmentada e personalizada na construção do EVP, garantindo que os elementos valorizados têm impacto real no quotidiano dos profissionais (Kilson et al., 2024).

5.1.11. Conceptualização do EVP

De forma geral, os dados obtidos revelaram-se coerentes com a literatura. Os técnicos de RH reconhecem no conceito de EVP, a sua importância e abrangência, incluindo elementos tanto tangíveis como intangíveis, sendo estes últimos os mais frequentemente destacados. Foram mencionados em ambos os setores, aspetos como o acréscimo de valor associado às propostas de valor dos empregadores, a preocupação com os colaboradores e a promoção da motivação, aspetos alinhados com a definição teórica do EVP enquanto uma combinação de benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização em troca do empenho dos colaboradores (Bronlet et al., 2024; Veldsman & Pauw, 2018).

As diferenças entre setores demonstram como o EVP pode ser valorizado de formas distintas. Na indústria, destacou-se a sua importância para o equilíbrio e retenção de talento, bem como a percepção do EVP como um instrumento dinâmico, com impacto crescente na experiência dos colaboradores. Foram ainda mencionadas diferenças geracionais na valorização dos elementos do EVP, sugerindo a necessidade de adaptação da proposta de valor a diferentes perfis dentro das organizações.

No setor IT, sobressaíram aspetos relacionados com a promoção do bem-estar dos colaboradores, o seu contributo para a competitividade organizacional e a perceção da sua essencialidade para todas as empresas. Além disso, neste setor os entrevistados reconheceram o seu papel central, humano e de reconhecimento para com os colaboradores, em linha com a literatura mais recente, que colocam o colaborador e o propósito no centro da proposta de valor (Bronlet et al., 2024; Macpherson & Werner, 2024). Apesar da literatura reconhecer a diversidade e a importância de adaptação do EVP, não refere diretamente variações setoriais, o que torna estes resultados um contributo relevante para o aprofundamento do tema.

5.2. Impactos do EVP

5.2.1. Perceções do impacto do EVP na vantagem competitiva

De forma geral, os resultados confirmam o papel do EVP como potenciador da vantagem competitiva, em conformidade com a literatura (Sahoo & Srivastava, 2024; Silzer & Dowell, 2010). Em ambos os setores, os entrevistados reconheceram elementos diferenciadores no EVP que potenciam essa vantagem, como a remuneração competitiva. No entanto, também foram referidas variações nos restantes elementos: na indústria destacaram-se aspetos ligados ao equilíbrio trabalho-vida pessoal e performance no trabalho, enquanto no setor IT destacou-se a diferenciação do teletrabalho. O que reforça a importância de adaptar o EVP ao contexto específico de cada setor e às expectativas dos colaboradores (Bronlet et al., 2024; Parameswaran, 2020).

A imagem e o posicionamento da marca foram valorizados nos dois contextos, quando comparados com o EVP do mercado. O reconhecimento organizacional no mercado também foi destacado como um aspeto que traz vantagem, especialmente no setor IT (Backhaus & Tikoo, 2004).

Apesar dos benefícios identificados, surgiram também limitações percebidas por alguns entrevistados, como a perceção de um EVP pouco competitivo face ao mercado e no caso exclusivo da indústria, a existência de restrições tecnológicas, que pode comprometer a sua eficácia.

5.2.2. Percepções do impacto do EVP na retenção

Os resultados confirmam a relevância do EVP na retenção de colaboradores, em conformidade com a literatura (Benraïss-Noailles & Viot, 2021; Das & Dhan, 2022). Em ambos os setores, destacaram-se elementos comuns relacionados com o clima e cultura organizacional, a atratividade da função, o equilíbrio trabalho-vida pessoal e a estabilidade no emprego, reforçando a ideia de que a retenção vai além da remuneração e depende da percepção de suporte, bem-estar e alinhamento com a organização (Ahmed et al., 2015; Raj, 2021).

A remuneração surgiu como fator determinante no setor de IT, ilustrando diferenças setoriais na valorização dos elementos do EVP. Por outro lado, também foram percebidas em ambos os setores, falhas nas estratégias de retenção, sugerindo a necessidade de maior coerência entre a proposta comunicada e a experiência real dos colaboradores (Bronlet et al., 2024).

5.2.3. Percepções do impacto do EVP no recrutamento e seleção

Os resultados revelaram uma concordância com a literatura ao indicar que o EVP tem um papel significativo no recrutamento e seleção, influenciado pela atratividade das organizações (Benraïss-Noailles & Viot, 2021; Phungula et al., 2022). Elementos como a cultura organizacional, o equilíbrio trabalho-vida pessoal, especificamente o teletrabalho, a infraestrutura e condições físicas de trabalho, e a imagem e reputação da empresa no que respeita a reconhecimento da marca e produtos e importância para o currículo foram transversalmente valorizados nos dois setores, reforçando o peso da proposta de valor percebida no processo de decisão dos candidatos (Raj, 2021).

No setor de IT, surgiram com maior destaque para a atratividade da função, os horários flexíveis e as recompensas financeiras, a atratividade da função, e as recompensas e compensações, sugerindo uma valorização mais forte da progressão e compensação (Bronlet et al., 2024). Já na indústria, a comunicação da marca através do *Employer branding* foi mais mencionado, indicando uma aposta na construção de uma imagem atrativa para captar talento.

De forma geral, os dados reforçam que um EVP forte, visível e alinhado com as expectativas dos técnicos de RH potencia a atratividade da organização enquanto

empregadora, o influencia estratégias eficazes de recrutamento e seleção, especialmente num mercado competitivo (Backhaus & Tikoo, 2004; Sahoo & Srivastava, 2024).

5.2.4. Percepções do impacto do EVP no compromisso

Os resultados obtidos revelaram-se consistentes com a literatura, uma vez que sugerem a influência positiva do EVP no compromisso dos técnicos de RH (Ahmed et al., 2015; Das & Dhan, 2022; Pradita et al., 2024). Os entrevistados referiram um conjunto de fatores organizacionais e pessoais que influenciavam o seu grau de compromisso para com o trabalho. Nomeadamente, a nível organizacional, verificou-se um destaque transversal para fatores como um ambiente colaborativo, um equilíbrio trabalho-vida pessoal, reconhecimento e impacto no trabalho e ligação emocional. A nível pessoal, a motivação intrínseca surgiu como um fator relevante, corroborando a literatura que evidencia a interação entre características individuais e a perceção do valor oferecido pela organização (Ahmed et al., 2015; Raj, 2021).

No entanto, verificaram-se algumas diferenças nas percepções a nível setorial. No setor industrial, os entrevistados atribuíram maior importância ao conhecimento dos processos e à identificação com a função desempenhada como fatores promotores do compromisso. No setor de IT, por sua vez, a cultura organizacional e a evolução da empresa foram mais frequentemente referidas como elementos impactantes. Estas variações podem refletir especificidades dos contextos organizacionais de cada setor e as diferentes formas como o EVP é experienciado e valorizado pelos profissionais.

5.3. Modelo de análise

A revisão da literatura compreende o EVP como um conceito multifacetado, composto por elementos tangíveis e intangíveis, cuja evolução ao longo do tempo tem integrado não apenas aspetos económicos, mas também dimensões relacionais, emocionais, sociais e de propósito. O modelo desenvolvido neste estudo reflete essa evolução, organizando os resultados empíricos em torno de diferentes dimensões do EVP, a partir da análise das entrevistas realizadas com os profissionais de RH (Figura 11):

- Bem-estar, equilíbrio e segurança como EVP: Incluindo fatores como equilíbrio trabalho-vida pessoal, saúde e bem-estar físico, segurança no emprego e segurança psicológica e autonomia, reconhecidos como centrais na valorização do EVP;
- Recompensas e compensações como EVP: Como a remuneração competitiva, recompensas e benefícios e parcerias;
- Desenvolvimento e carreira como EVP: Englobando oportunidades de progressão e crescimento profissional;
- Fatores psicológicos, culturais e sociais: Como o clima e cultura organizacional, atividades e convívio, e responsabilidade social corporativa;
- Gestão e suporte: A proximidade com a chefia e o suporte e acompanhamento;
- Interesse e aplicação no trabalho: Referente ao desafio e interesse no trabalho, aos instrumentos de trabalho, infraestrutura e suporte e crescimento organizacional;
- Status e marca empregadora: Incluindo a visibilidade da marca empregadora e a reputação organizacional.

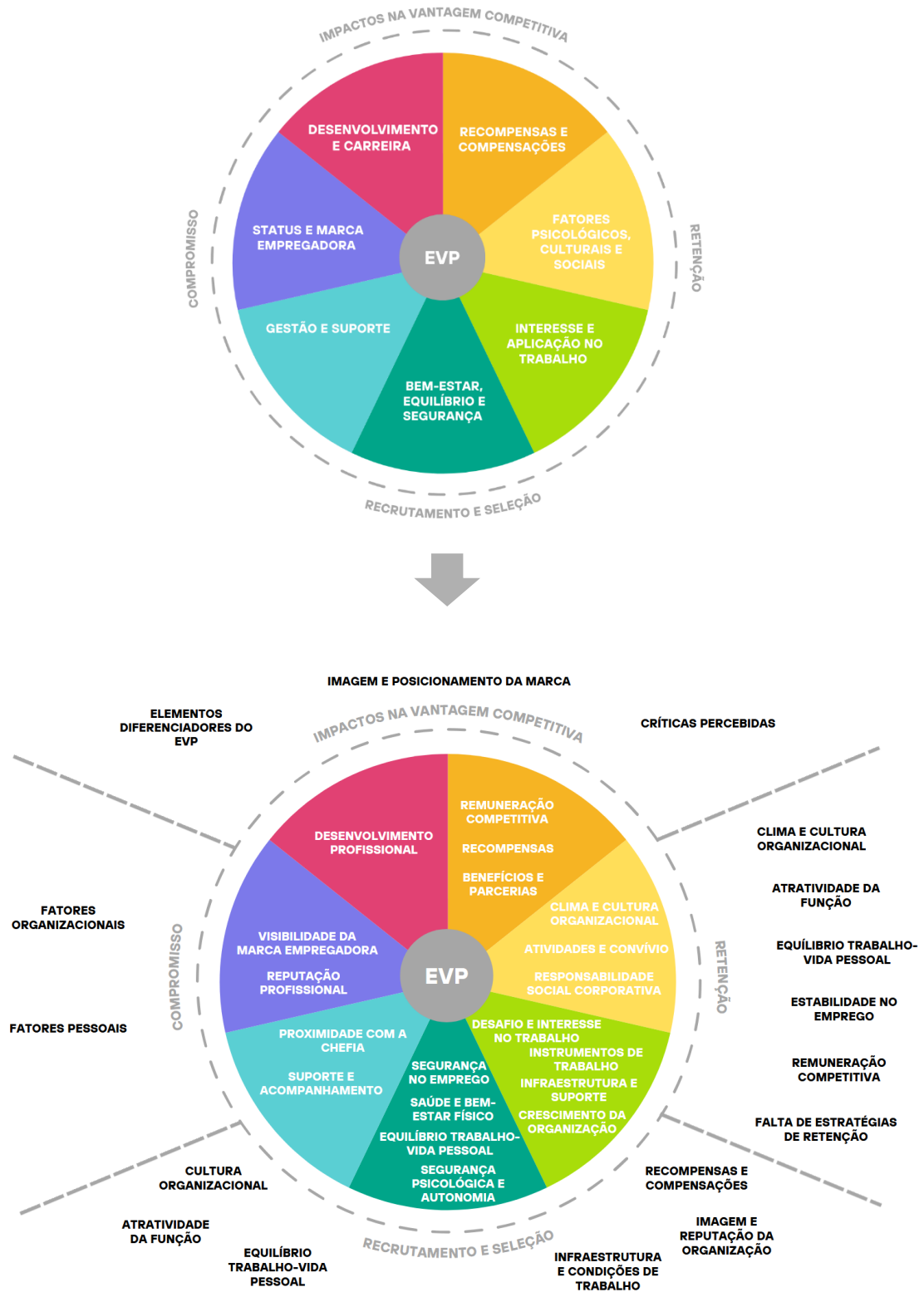
Além da identificação destes elementos centrais do EVP, o estudo permitiu compreender, na perspectiva dos entrevistados, como estas dimensões se relacionam com quatro grandes áreas de impacto organizacional referenciadas na literatura, tal como representado no modelo circular da Figura 11:

- Impactos na vantagem competitiva: Destacam-se elementos como a imagem e posicionamento da marca e fatores diferenciadores. Foram também identificadas algumas críticas quanto à eficácia percebida neste domínio;
- Impactos na retenção de talentos: Influenciada por fatores como o clima e cultura organizacional, atratividade da função, equilíbrio trabalho-vida pessoal, estabilidade no emprego, remuneração competitiva. Também foram mencionadas lacunas na existência de estratégias de retenção;
- Impactos no recrutamento e seleção: Impulsionado pela cultura organizacional, atratividade da função, equilíbrio trabalho-vida pessoal, infraestrutura e condições de trabalho, imagem e reputação organizacional e recompensas e compensações;
- Impactos no compromisso: Relacionado com fatores tanto organizacionais como individuais.

Este modelo integrador fornece uma contribuição original ao propor uma leitura estruturada das perceções dos profissionais de RH sobre o EVP, não só enquanto conjunto de elementos isolados, mas como um sistema interligado que influencia, de forma dinâmica, áreas críticas da gestão de pessoas. Ao reunir e organizar estes dados de forma visual e temática, o estudo fornece uma ferramenta prática e analítica que pode apoiar organizações na definição ou revisão da sua proposta de valor ao colaborador.

Figura 11

Modelo de análise integrado com impactos estratégicos organizacionais— relação com os resultados do presente estudo (elaboração própria)



CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

6.1. Principais conclusões do estudo

Este estudo permitiu uma exploração aprofundada das propostas de valor do empregador oferecidas aos profissionais de RH que operam nos setores da Indústria e IT. Para tal, procurou-se identificar os elementos constituintes destas propostas e os seus impactos percebidos em processos-chave da organização, com base num modelo de análise teórico previamente desenvolvido. Para além disso, foram também analisados os fatores mais e menos valorizados, bem como expectativas e sugestões de melhoria relativamente ao EVP.

Os resultados demonstraram que o EVP é reconhecido como um conceito abrangente, que integra elementos tangíveis, relacionados com recompensas, compensações, benefícios e condições físicas de trabalho, e intangíveis, como o bem-estar, o equilíbrio entre a vida profissional-pessoal, o desenvolvimento profissional, o ambiente organizacional, o suporte da liderança, o interesse pelo trabalho e a reputação da marca empregadora.

Entre os elementos mais valorizados pelos profissionais de ambos os setores, destacam-se o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os seguros de saúde, os horários flexíveis e o teletrabalho, aspetos que sugerem a centralidade do bem-estar e da flexibilidade na estrutura do EVP. As recompensas financeiras, os benefícios e as oportunidades de desenvolvimento foram igualmente valorizadas, embora com nuances setoriais distintas: na Indústria observa-se uma preferência por aspetos mais concretos e tangíveis, enquanto no setor IT emergem com maior força os elementos relacionais e culturais.

As diferenças identificadas entre os dois setores, amplamente ilustradas ao longo da investigação, reforçam a necessidade de uma abordagem contextualizada e personalizada ao EVP. No setor industrial, as prioridades centram-se em fatores práticos, como compensações adicionais, condições físicas de trabalho e segurança no trabalho. Em contrapartida, os profissionais do setor IT valorizam especialmente a internacionalização, a cultura organizacional e os vínculos emocionais estabelecidos com a organização.

Relativamente ao impacto organizacional, os resultados evidenciam que um EVP forte contribui para o reforço da vantagem competitiva, a retenção de talento, a eficácia do recrutamento e o aumento do compromisso organizacional, em consonância com o que

é descrito na literatura. No entanto, foram também identificadas fragilidades, nomeadamente a existência de lacunas entre a proposta comunicada pelas organizações e a experiência efetiva dos colaboradores, o que sinaliza a necessidade de maior alinhamento e coerência estratégica.

A conceptualização do EVP por parte dos profissionais de RH revelou-se alinhada com os pressupostos teóricos, reconhecendo-se a sua natureza dinâmica, abrangente e com impacto direto na motivação, satisfação e retenção dos talentos organizacionais.

Este estudo oferece um contributo relevante ao evidenciar variações setoriais na perceção e valorização do EVP, uma dimensão ainda pouco explorada na literatura. Ao dar voz aos profissionais de RH, agentes estratégicos na conceção e implementação das políticas de gestão de pessoas, acrescenta uma perspetiva prática e acrescenta à investigação.

Os resultados reforçam a necessidade de estratégias diferenciadas, capazes de responder às expectativas emergentes dos colaboradores. A identificação de um desfasamento entre o que é comunicado e o que é experienciado realça a importância de alinhar o EVP com a realidade organizacional, consolidando-o como um instrumento estratégico de gestão de pessoas.

Ao obter estas informações diretamente de profissionais de RH de dois setores distintos, este estudo contribui para o enriquecimento da literatura sobre EVP no contexto português, oferecendo ainda orientações para a sua adaptação a realidades organizacionais específicas. O estudo apresenta ainda um contributo original ao traduzir as perceções dos profissionais de RH num modelo, uma ferramenta prática, capaz de apoiar a definição e revisão estratégica do EVP nas organizações.

6.2. Limitações do estudo e investigação futura

Este estudo apresenta algumas limitações que importa salientar. Em primeiro lugar, a escassez de literatura atual focada nos profissionais de RH enquanto colaboradores, o que dificultou o aprofundamento do enquadramento teórico.

Em segundo, para estudos futuros, seria benéfico incluir uma amostra mais ampla, que permita captar maior diversidade de perceções e reforçar a validade dos resultados, já que em alguns aspetos foram percebidas contradições como por exemplo o facto de em

ambos os setores, haver uma percepção de elementos que impactam a vantagem competitiva da organização e simultaneamente, ter sido percebida por alguns entrevistados a falta de vantagem competitiva. Sugere-se também que os estudos comparem organizações com dimensões semelhantes, já que a composição do EVP pode variar consoante a escala organizacional. Além disso, a divisão da análise por gerações poderá trazer informações relevantes, dado que neste estudo identificaram-se variações geracionais nas preferências relativas ao EVP.

Adicionalmente, a introdução de metodologias quantitativas e ferramentas estatísticas seria também útil para complementar os dados qualitativos e permitir comparações mais sólidas entre setores.

6.3. Contributos do estudo

Este estudo representa um contributo relevante para a compreensão do EVP, ao dar voz aos profissionais de RH sobre as suas próprias experiências e valorizações, uma perspetiva ainda pouco abordada na literatura. Estes profissionais desempenham um papel central não só na implementação das propostas de valor, mas também na sua conceção e comunicação, sendo igualmente destinatários dessas propostas.

Ao focar-se em dois setores ainda pouco comparados, Indústria e IT, o estudo oferece dados empíricos que podem ajudar a compreender como o EVP é percebido e aplicado em diferentes contextos organizacionais em Portugal. Esta comparação setorial ao longo do estudo proporciona *insights* valiosos, que podem apoiar as organizações desses setores na construção de propostas de valor mais estratégicas, diferenciadas e alinhadas com as expectativas reais dos seus profissionais.

Adicionalmente, o modelo integrador desenvolvido constitui uma ferramenta prática que pode ser utilizada pelas organizações para analisar, estruturar e rever o seu EVP de forma mais coerente e orientada. Ao sistematizar os dados de forma visual e temática, o estudo oferece um recurso útil para apoiar a definição de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627–639. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0220>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387–395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24, 73–77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605–613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- 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>
- Bricki, N., & Green, J. (2007). *A guide to using qualitative research methodology*. MSF Science Portal. <https://scienceportal.msf.org/assets/6984>
- Bronlet, X., Basile, J., Basile, R., & Ferla, N. (2024). Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 279–294. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24)
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Das, S., & Dhan, S. (2022). Antecedents and consequences of employee value proposition: A scientific review for future research agenda. *Journal of Management Research and Analysis*, 5(1), 589–594. https://www.researchgate.net/publication/359340026_Antecedents_and_Conseque

nces_of_Employee_Value_Proposition_A_Scientific_Review_for_Future_Research
_Agenda

- Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R. (2013). The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's Case. *International Business Research*, 6(12). <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145>
- Durth, S., Gandhi, N., Komm, A., & Pollner, F. (2022). HR's new operating models. *McKinsey & Company*.
- Flynn, J., Commisso, C., Mallon, D., Durme Van, Y., Harrington, S., & Lahiri, G. (2025). 2025 Global Human Capital Trends. *Deloitte*.
- Gerpott, F. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving human resource management tensions and discussing alternative directions. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 29(3–4), 214–234.
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharti, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Keegan, A., Brandl, J., & Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(2), 79–95. <https://doi.org/10.1177/2397002218810312>
- Kilson, G. A., Calisto, M. de L., & Peres, R. (2024). An analysis of online employer positioning: insights for a broader employee value proposition construct in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 217–244. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282209>
- Mack, N., Woodson, C., M. Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. Family Health International.
- Macpherson, W. E., & Werner, A. (2024). Employee value proposition as a tool for promoting affective commitment and intention-to-serve among traffic officers. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2668>
- Martins, H. H. T. de S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289–300. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>
- Morton, L. (2005). *Talent management value imperatives: Strategies for execution*. The Conference Board.

- Ober, J. (2016). Employer branding – Strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarcie. *ZN. Politechniki Śląskiej*, 5.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201–207. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2022-0047>
- Parameswaran, H. (2020). *A multifactorial approach to examine employee value proposition (EVP) in organizations: a unique strategic paradigm in human resource development*. The American Journal of Humanities and Social Sciences Research . https://theajhssr.com/V-3/THEAJHSSR_J035053061.pdf
- Pattnaik, S. K., & Misra, R. K. (2016). Employer value proposition: A conceptual framework and scale development for indian information technology professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 7(4), 15–32. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2016100102>
- Pawar, A., Nuradhawati, R., Rochaeni, A., & Kristian, I. (2023). Business significance of employee value proposition towards effective workforce management. *Jurnal Academia Praja*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1421>
- Pereira, V., & Fontinha, R. (2016). An exploration of the role duality experienced by HR professionals as both implementers and recipients of HR practices: Evidence from the Indian Railways. *Human Resource Management*, 55(1), 127–142. <https://doi.org/10.1002/hrm.21717>
- Phungula, N., Dhanpat, N., & Braine, R. de. (2022). The effect of employee value proposition on normative commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, 2, 46–57. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002322>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pradita, Y. E., Hana Setyanti, S. W. L., & Mufidah, A. (2024). The influence of employer branding and employee value proposition on employee retention with employee engagement as mediation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(05), 6449–6463. <https://doi.org/10.18535/ijserm/v12i05.em15>

- Raj, A. B. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962–1976. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0156>
- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50–57.
- Rounak, S., & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations*, 34(6), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2019-0216>
- Sahoo, M. M., & Srivastava, Dr. R. (2024). Discovering the connection: The impact of organizational performance and employee value proposition on employee engagement. *Educational Administration Theory and Practices*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i1.6196>
- Saini, G. K. (2023). Employer Branding: A Critical Review and Future Research. *NHRD Network Journal*, 16(3), 220–232. <https://doi.org/10.1177/26314541231170424>
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Ojebola, O., Oludayo, O., Falola, H., & Atolagbe, T. (2018). Datasets on employee value proposition (EVP) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria. *Data in Brief*, 19, 1907–1911. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy driven talent management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Ulrich, D. (1998). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The premise of HR value. In *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.

- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Veldsman, D., & Pauw, D. (2018). The relevance of the employee value proposition for retention in the VUCA world of work. In *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice* (pp. 75–89). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_4
- Veldsman, D., & van der Merwe, M. (2022). Promises in action: The role of employer brand, employee value proposition and employee experience in delivering on psychological contract expectations. *EWOP in Practice*, 16(1).
<https://doi.org/10.21825/ewopinpractice.87160>

Apêndice I – Guião de entrevista

Data da Entrevista:

Número de Entrevista:

Grupo 1 – Caracterização sociodemográfica

1. Género:
2. Idade:
3. Estado Civil:
4. Habilitações académicas:
5. Área de formação:
6. Tempo de experiência em RH:
7. Nome da função na empresa atual:
8. Tempo de experiência na empresa atual:
9. Quantos profissionais de RH tem a empresa em Portugal?
10. Dimensão da organização em Portugal:
11. Área de atuação da empresa:

Grupo 2- Questões de investigação – Centradas na experiência do técnico de RH principalmente enquanto colaborador da empresa atual

1. O EVP é o Employee Value Proposition ou em português, Proposta de valor. No fundo, são benefícios que a empresa apresenta aos colaboradores em troca do seu trabalho e dedicação. Podem ser um conjunto de benefícios tanto tangíveis como intangíveis. Este conceito tem vindo a assumir muita importância na investigação e nas práticas de RH. Qual é a tua perspetiva e opinião sobre este conceito?

2. Que EVP (benefícios) a tua empresa oferece aos técnicos de RH?

2.1. De forma geral, qual desses EVP (benefícios) achas que é mais e menos valorizado pelos técnicos de RH? Porquê?

2.2. Que EVP (benefícios) a tua empresa apresenta para apoiar o teu desenvolvimento e progressão de carreira?

2.3. Que tipos de EVP (benefícios) relacionados com recompensas e compensações a tua empresa oferece aos técnicos de RH?

2.4. Que EVP (benefícios) a tua empresa implementa para garantir que os técnicos de RH trabalham num ambiente onde se sintam respeitados, incluídos e psicologicamente seguros?

2.5. Que EVP (benefícios) a tua empresa apresenta para tornar o trabalho dos técnicos de RH mais interessante, mais desafiador e significativo?

2.6. Na tua empresa, existe um EVP oferecido aos técnicos de RH que impacta o teu bem-estar e a tua satisfação no trabalho? Podes dar exemplos?

2.7. Na tua empresa, que EVP (benefícios) relacionado com suporte, os técnicos de RH recebem da liderança? Quais os fatores que valorizas mais?

2.8. Que EVP (benefícios) a tua empresa oferece para fortalecer a sua marca empregadora e atrair técnicos de RH?

2.9. Consideras que o EVP que a tua empresa oferece aos técnicos de RH contribui para uma vantagem competitiva no mercado relativamente a outras empresas?

2.10. Qual o EVP da tua empresa que consideras mais eficaz na retenção de técnicos de RH? E porquê?

2.11. Na tua opinião, de que forma o EVP da tua empresa contribui para o compromisso dos técnicos de RH? Quais são os elementos mais impactantes?

2.12. Como o EVP da tua empresa impacta o recrutamento e seleção de novos técnicos de RH? Existem benefícios que atraem mais candidatos da área de RH?

3. Na tua opinião, quais são as principais lacunas no EVP oferecido aos técnicos de RH na tua empresa? Se pudesses sugerir uma nova iniciativa para melhorar o EVP, qual seria e porquê?

5. Existe algum outro aspeto relacionado ao EVP da tua empresa que consideras relevante para o desenvolvimento deste estudo e que não discutimos?

Apêndice II – Declaração de consentimento informado

O presente trabalho de investigação, intitulado “*Employee Value Proposition (EVP) para Técnicos de RH: Uma Análise Comparativa entre os Setores do IT e Indústria*”, é desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), sob orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos. O principal objetivo do estudo é caracterizar e analisar as estratégias de EVP adotadas pelas empresas dos setores de IT e Indústria para os técnicos de RH.

Dado o papel estratégico dos técnicos de RH na gestão do talento e no desenvolvimento organizacional, pretende-se compreender não apenas as condições objetivamente oferecidas pelas empresas, mas também a forma como estes técnicos percecionam e vivenciam o EVP na sua organização. Para tal, é necessária a participação de técnicos de RH que exerçam funções no departamento de Recursos Humanos em empresas dos setores do IT e Indústria em Portugal, estando há pelo menos um ano na organização atual.

A recolha de dados será realizada por meio de uma entrevista semiestruturada organizada em dois grupos, o primeiro constituído por dados sociodemográficos, e o segundo por questões focadas na temática central do estudo. A participação é voluntária e a entrevista será gravada e transcrita, permitindo um tratamento mais rigoroso dos dados e facilitando a recolha da informação. Todos os dados recolhidos serão codificados, garantindo a confidencialidade e a privacidade dos participantes, e serão exclusivamente utilizados para fins académicos.

Os resultados da pesquisa serão apresentados no ISCAP. Caso desejem mais informações, os interessados poderão contactar a estudante através do e-mail: rute.luis@hotmail.com.

Tendo conhecimento de todas as informações descritas, eu, abaixo-assinado, concordo, de forma voluntária, em participar neste estudo e autorizo a gravação da entrevista.

Data:

Assinatura do/a Participante:

Data:

Assinatura da Investigadora:

Apêndice III – Quadro caracterizador dos participantes

P	Data	Duração	Género	Idade	Estado civil	Habilitações	Área de formação	Anos de experiência	Função	Anos na empresa	Nº pessoas no Departamento RH	Setor	Área atuação empresa	Colaboradores da empresa
1	28/03	43min39	F	29	C	Lic	RH	7	Técnico de desenvolvimento de pessoas	1	17	I	Alimentar	1583
2	28/03	44min59	M	25	S	Mest	RH	2	HR Specialist	2	5	IT	Desenvolvimento de software	105
3	2/04	38min21	F	28	C	Curso técnico	RH	5	Talent Sourcer	3	9	I	Energias renováveis	800
4	2/04	56min43	F	33	S	Mest	Psicologia	3,5	Técnico de RH	2	11	I	Eletromecânica	810
5	4/04	55min3	F	24	S	Mest	RH	1,3	Talent Acquisition	1,3	15	IT	Consultoria de IT	500
6	5/04	1h3min	F	25	S	Lic	Sociologia	2,5	HR Learning & Development	2	3	I	Automóvel	450
7	9/04	57min14	F	29	S	Mest	RH	8	HR Specialist	8	10	I	Semicondutores	1030
8	11/04	43min28	M	30	S	Mest	RH	4	Tech Talent Acquisition Specialist	4	6	IT	E-commerce	300
9	11/04	50min52	F	41	UF	Lic	RH	8	HR Generalist	3	7	I	Produtos químicos	620
10	11/04	1h21min	M	25	S	Mest	RH	3	Talent Acquisition Specialist	2	150	I	Semicondutores	750
11	11/04	30min2	F	28	S	Lic	História de arte	3	IT Recruiter	2	15	IT	Desenvolvimento de software	600
12	16/04	45min38	F	38	C	Lic	Ciências do ambiente	1,4	Talent Manager	1,4	5	IT	Consultoria de IT	500
13	16/04	34min20	F	34	C	Mest	Psicologia	10	HR Specialist	8	2	I	Automóvel	100
14	16/04	26min52	F	28	S	Lic	Sociologia	4	People Experience Advisor	2,2	18	IT	Desenvolvimento de software	400
15	16/04	37min25	F	23	S	Lic	RH	2,5	Talent Acquisition	1,5	14	I	Automóvel	2300
16	18/04	1h3min	M	38	C	Lic	RH	10	Payroll Specialist	2,5	10	IT	Desenvolvimento de Inteligência Artificial	450
17	23/04	52min40	F	31	S	Lic	RH	7	People Experience Specialist	3	40	IT	Consultoria de IT	1400
18	24/04	36min53	F	47	S	Lic	Administração de Empresas	3,5	Assistente Administrativa de RH	3,5	4	IT	Serviços e Consultoria de IT	80
19	25/04	34min31	F	30	C	Lic	Economia	3	Payroll Specialist	7	9	IT	Desenvolvimento de software	400

Legenda: P- Participante/entrevistado; M-masculino; F-feminino; S-solteiro; C-casado; UF-União de facto; Lic-licenciatura; Mest-mestrado; I-indústria; IT-Tecnologias de informação