

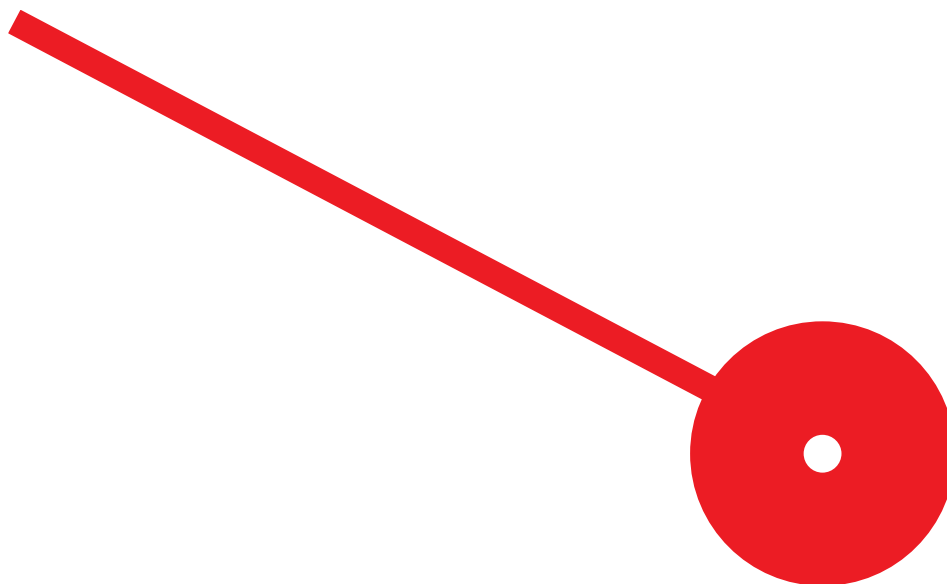


A Integração da Flexibilidade e do Trabalho Remoto nas Propostas de Valor para o Colaborador (EVP) em Organizações com Operações em Portugal

José Manuel Caseiro Fernandes Rente

VERSÃO FINAL

10/2024



A Integração da Flexibilidade e do Trabalho Remoto nas Propostas de Valor para o Colaborador (EVP) em Organizações com Operações em Portugal

José Manuel Caseiro Fernandes Rente

**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 da
Professora Viviana Andrade Meirinhos.**

Agradecimentos

Um sincero obrigado a todas as pessoas que me permitiram concluir esta dissertação. Especialmente à minha esposa e filhos pelo apoio incondicional, que sempre me incentivaram a seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores.

À Professora Viviana Meirinhos, pelo seu profissionalismo, disponibilidade e orientação durante todas as fases da realização deste trabalho. Sem o seu apoio, esta dissertação não seria possível.

E, finalmente, uma mensagem especial para os meus filhos. Espero que este trabalho seja um exemplo para vocês, sobre a importância do estudo e da perseverança. Que vocês acreditem sempre no poder do conhecimento, nunca desistam de alcançar os vossos objetivos e **INVISTAM EM VOCÊS**, nas vossas competências, no vosso futuro, na vossa marca pessoal e na vossa independência.

“A aprendizagem contínua é a chave para nos destacarmos num mercado de trabalho em constante mudança”.

Resumo:

Nos últimos anos, o ambiente de negócios em Portugal e no mundo passou por uma transformação significativa, moldada pela digitalização e novas tecnologias. Isso levou as organizações a reavaliarem as suas estratégias e propostas de valor para o colaborador (EVP), destacando-se a flexibilidade e o trabalho remoto como elementos cruciais para a competitividade. O objetivo deste estudo foi investigar e avaliar como a flexibilidade e o trabalho remoto estão integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) das organizações com operações em Portugal, tendo-se discriminado este em dois objetivos mais específicos.

O **estudo 1** analisou a presença de práticas de flexibilidade e trabalho remoto em descrições de funções, anúncios de emprego em websites corporativos e portais de emprego, revelando que o setor terciário se destacou na integração dessas práticas nas suas EVPs, enquanto que no setor público não se verificou a presença dessas práticas.

O **estudo 2** avaliou como a presença da dimensão "Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional" nas EVPs das organizações do estudo, é percebida por colaboradores e ex-colaboradores no Glassdoor. Os resultados indicaram que organizações que não integram essa dimensão recebem avaliações mais baixas, enquanto aquelas que a integram obtêm avaliações superiores, reforçando a importância dessa integração na EVP. Além disso, os resultados mostraram que 36,6% das organizações não integram essa dimensão nas suas EVPs, indicando uma lacuna na integração de práticas que promovem a flexibilidade e o trabalho remoto. O setor terciário demonstrou maior integração destas práticas nas suas EVPs, em comparação com o setor público.

Os dois estudos contribuem para uma melhor compreensão das diferenças setoriais na integração da flexibilidade e trabalho remoto nas EVPs em organizações com operações em Portugal, oferecendo insights para futuras pesquisas. A pesquisa destaca a importância de investir em tecnologia, desenvolver profissionais remotos, adotar ferramentas de colaboração e comunicar claramente as dimensões do estudo nas EVPs, sob pena das organizações perderem competitividade no mercado de trabalho.

Palavras chave: Trabalho remoto; Flexibilidade no Trabalho; Atração e Retenção de Talentos; Employee Value Proposition; Propostas de Valor; Organizações Portuguesas; Competitividade Organizacional; Mercado de Trabalho Português; Transformação Digital; Novas Formas de Trabalho.

Abstract:

In recent years, the business environment in Portugal and around the world has undergone a significant transformation, shaped by digitalization and new technologies. This has led organizations to re-evaluate their strategies and employee value propositions (EVP), with flexibility and remote working standing out as crucial elements for competitiveness. The aim of this study was to investigate and evaluate how flexibility and remote working are integrated into the employee value propositions (EVP) of organizations with operations in Portugal, which was broken down into two more specific objectives.

Study 1 analyzed the presence of flexibility and remote working practices in job descriptions, job advertisements on corporate websites and job portals, revealing that the tertiary sector stood out in integrating these practices into its EVPs, while in the public sector there was no presence of these practices.

Study 2 assessed how the presence of the “Work-life balance” dimension in the EVPs of the organizations in the study is perceived by employees and former employees on Glassdoor. The results indicated that organizations that do not integrate this dimension receive lower ratings, while those that do obtain higher ratings, reinforcing the importance of this integration in the EVP. In addition, the results showed that 36.6% of organizations do not integrate this dimension into their EVPs, indicating a gap in the integration of practices that promote flexibility and remote working. The tertiary sector showed greater integration of these practices in their EVPs, compared to the public sector.

The two studies contribute to a better understanding of sectoral differences in the integration of flexibility and remote working into EVPs in organizations with operations in Portugal, offering insights for future research. The research highlights the importance of investing in technology, developing remote professionals, adopting collaboration tools and clearly communicating the dimensions of the study in EVPs, otherwise organizations will lose competitiveness in the job market.

Key words: Remote Work; Flexibility at Work; Talent Attraction and Retention; Employee Value Proposition; Value Propositions; Portuguese Companies; Business Competitiveness; Portuguese Labor Market; Digital Transformation; New Ways of Working.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	5
1.1 Employee Value Proposition (EVP)	6
1.1.1 Definição e componentes da EVP	6
1.1.2 Estratégias de construção da EVP	9
1.1.3 EVP como diferencial competitivo	11
1.1.4 EVP e a atração e retenção de talentos	12
1.1.5 Medir a EVP	14
1.2 Flexibilidade e Trabalho Remoto.....	15
1.2.1 Evolução das Práticas de Flexibilidade e Trabalho Remoto.....	15
1.2.2 Adoção Global	17
1.3 Benefícios e Desafios das Práticas de Flexibilidade e Trabalho Remoto	19
1.3.1 Benefícios para os Trabalhadores	19
1.3.2 Benefícios para as Organizações	23
1.3.3 Benefícios para a Comunidade	27
1.3.4 Desafios e preocupações	28
Capítulo II – Desenho Metodológico.....	31
2.1 Objetivo do Estudo	32
2.2 Tipo de Pesquisa	33
2.3 Identificação das Organizações e Fontes de Dados	34
2.4 Recolha e análise de dados	35
2.5 Caracterização da Amostra	38
2.5.1 Setor de Atuação das Organizações	39
2.5.2 Dimensão das Organizações	40
2.5.3 Identificação das Funções Analisadas	43

Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	46
3.1 Estudo 1: Apresentação de dados recolhidos de descrições de funções, anúncios de emprego e websites corporativos.....	49
3.1.1 “Políticas de Trabalho Remoto”	49
3.1.2 “Benefícios Flexíveis”	52
3.1.3 “Cultura Organizacional de Flexibilidade”.....	55
3.1.4 “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”	58
3.1.5 “Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto”	62
3.1.6 “Desenvolvimento Profissional Remoto”	65
3.1.7 “Comunicação e Colaboração Remota”	68
3.1.8 “Flexibilidade de localização”	71
3.2 Estudo 2: Apresentação de dados recolhidos no Portal de Emprego “Glassdoor”	74
3.2.1 “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”	74
Capítulo IV – Discussão dos resultados.....	81
Capítulo V – Conclusão.....	89
5.1 Principais Conclusões do Estudo	90
5.2 Contributos da Investigação.....	92
5.3 Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futuras	94
Referências Bibliográficas	96
Apêndices.....	117
Apêndice I – Exemplos Anúncio de Emprego no LinkedIn	118
Apêndice II – Exemplo Anúncio de Emprego em Website Corporativo	119
Apêndice III – Exemplos EVP sobre Flexibilidade e Trabalho Remoto em Websites Corporativos.....	120
Apêndice IV – Exemplo Avaliação secção “Benefits” e dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional” Glassdoor	121

Índice de Figuras

Figura 1: Rethink Your EVP	9
Figura 2: Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para os Trabalhadores	22
Figura 3: Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para a Organização	26
Figura 4: Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para a Comunidade	28
Figura 5: Anúncio Emprego no LinkedIn	118
Figura 6: Anúncio Emprego em Website Corporativo.	119
Figura 7: EVP sobre flexibilidade e trabalho remoto em Website Corporativo.	120
Figura 8: EVP sobre flexibilidade e trabalho remoto em Website Corporativo.	120
Figura 9: Avaliação secção “Benefits” e dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional” Glassdoor	121

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Caracterização da amostra do estudo por Sector de Atuação	40
Gráfico 2: Caracterização das Organizações do estudo por dimensão.....	41
Gráfico 3: Caracterização das organizações por sector de atividade.	41
Gráfico 4: Caracterização das organizações do estudo por dimensão e correlação com Setor de Atividade.	42
Gráfico 5: Média Ponderada – Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto".....	49
Gráfico 6: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto".....	50
Gráfico 7: Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Benefícios Flexíveis".....	53
Gráfico 8: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Benefícios Flexíveis".	54
Gráfico 9: Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Cultura Organizacional".....	56
Gráfico 10: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Cultura Organizacional de Flexibilidade".....	57
Gráfico 11: Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal".....	59
Gráfico 12: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal".....	60
Gráfico 13: Relação entre Dimensão “Políticas de Trabalho Remoto” e Dimensão “Equilíbrio entre vida Profissional e Pessoal”.	62
Gráfico 14: Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto".....	63
Gráfico 15: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto".....	64
Gráfico 16: Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto".....	65
Gráfico 17: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto".....	66
Gráfico 18: Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Comunicação e Colaboração Remota.	69

Gráfico 19: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Comunicação e Colaboração Remota".....	70
Gráfico 20: Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Flexibilidade de Localização".....	72
Gráfico 21: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Flexibilidade de Localização"	72
Gráfico 22: Média Ponderada – Relação entre Sector de Atividade e Dimensão “Equilíbrio entre vida profissional e Pessoal”.	74
Gráfico 23: % Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal".....	75
Gráfico 24: Relação por Sector de Atividade entre Dimensão “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal” e Avaliação Média no Glassdoor na seção ”Benefits”.....	78
Gráfico 25: Relação entre Classificação Glassdoor da Dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal" e EVP no Glassdoor da Dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal".	79
Gráfico 26: Relação de EVP da Dimensão "Política de Trabalho Remoto" e Classificação Glassdoor dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal".	80

Índice de Tabelas

Tabela 1: Lista das funções analisadas das 71 organizações do estudo, agrupadas por categorias profissionais (CPP 2010).....	43
Tabela 2: Dimensões e respetivas categorias utilizadas para Análise do Conteúdo.	47
Tabela 3: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto"	51
Tabela 4: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Benefícios Flexíveis".....	54
Tabela 5: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Cultura Organizacional de Flexibilidade".	57
Tabela 6: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal".....	60
Tabela 7: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto".....	64
Tabela 8: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto".....	67
Tabela 9: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Comunicação e Colaboração Remota".	70
Tabela 10: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Flexibilidade de Localização".....	73
Tabela 11: Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Vida Pessoal".....	76

Lista de abreviaturas

CPP – Classificação Portuguesa de Profissões

EVP – Employee Value Proposition

HR – Human Resources

RH – Recursos Humanos

OIT - Organização Internacional do Trabalho

Este capítulo de introdução estabelece a base para a investigação detalhada que será realizada nos capítulos subsequentes. Inicialmente, é importante fornecer uma visão geral das mudanças no ambiente de negócios e a importância da flexibilidade e do trabalho remoto nas estratégias das organizações contemporâneas. Em seguida, a justificação da pesquisa explica a relevância do estudo no contexto atual. A formulação do problema delinea a questão central a ser explorada, enquanto o objetivo geral apresenta a meta principal da investigação.

A estrutura do trabalho integrará uma revisão da literatura no capítulo 1, onde serão discutidos os conceitos Employee Value Proposition (EVP), práticas de flexibilidade e trabalho remoto, e sua importância na atração e retenção de talentos. No capítulo 2, será detalhada a metodologia de pesquisa, incluindo o tipo de estudo, identificação das organizações e fontes de dados, e a abordagem para análise dos dados. O capítulo 3 e 4 apresentará respectivamente a apresentação e discussão dos dados recolhidos, enquanto o capítulo 5 concluirá com um resumo das conclusões, implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras.

A relevância de estudar a inclusão da flexibilidade e do trabalho remoto nas estratégias organizacionais é amplamente discutida na literatura. Por exemplo, estudiosos como Allen et al. (2023) destacam que práticas de trabalho flexíveis podem melhorar a satisfação dos colaboradores, aumentar a produtividade e servir como uma vantagem competitiva na atração e retenção de talentos.

Wang et al. (2021) e Golden e Eddleston (2020) sublinham a importância de estratégias organizacionais que apoiam formas flexíveis de trabalho, respectivamente como o design do trabalho remoto pode ser otimizado para aumentar a sua eficácia, especialmente em crises como a pandemia de COVID-19, e como o teletrabalho influencia o sucesso da carreira dos colaboradores.

Nos últimos anos, temos observado a uma transformação significativa no ambiente de negócios em Portugal e em todo o mundo (Bughin, Chui, & Manyika, 2018). As dinâmicas de trabalho têm sido profundamente alteradas pela digitalização e pelas novas tecnologias, levando as organizações a reavaliarem as suas estratégias e propostas de valor (Bughin, Chui, & Manyika, 2018). Um dos aspetos visíveis dessa transformação é

a crescente importância na flexibilidade e no trabalho remoto (Allen et al., 2023; Jackson & Lee, 2022), que se tornaram fatores-chave na competitividade e atratividade das organizações no mercado português.

A transformação digital e a introdução de novas tecnologias têm provocado mudanças substanciais no ambiente de trabalho (Gartner, 2023). A adoção de práticas como a flexibilidade e o trabalho remoto aumentaram significativamente, especialmente após a pandemia de COVID-19 (Allen et al., 2023; Jackson & Lee, 2022), impactando o bem-estar dos trabalhadores (Rey & Pana-Cryan, 2021) e forçando muitas organizações a adaptarem-se rapidamente às novas realidades operacionais (Eurofound, 2021).

Em Portugal, essas mudanças refletem uma tendência global que valoriza a flexibilidade como um componente essencial da proposta de valor para o colaborador (EVP) das organizações (Fernandes, 2022). Tais mudanças estão alinhadas com as discussões sobre inovação organizacional e adaptação estratégica num contexto digital, onde a capacidade de se adaptar rapidamente às novas exigências do mercado se torna crucial (Bughin et al., 2018).

Além disso, a proposta de valor para o colaborador (EVP) desempenha um papel crucial na comunicação e gestão da marca do empregador. Uma EVP bem desenvolvida transmite aos trabalhadores atuais e potenciais o motivo da organização ser um lugar atraente e única para trabalhar (Pawar 2016). Uma marca empregadora forte consegue atrair e reter talentos mais eficientemente, resultando numa maior satisfação dos trabalhadores e menor rotatividade. Uma EVP eficaz não só aumenta a satisfação dos colaboradores como também contribui para uma maior lealdade do cliente interno e externo e uma reputação mais positiva da organização (Pawar, 2016).

A questão central desta investigação é: " Como a flexibilidade e o trabalho remoto estão a ser integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP), nas organizações com operações em Portugal?"

A presente pesquisa é justificada pela necessidade de compreender como a flexibilidade e o trabalho remoto estão a ser integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nas organizações com operações em Portugal. Com base em estudos

recentes (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021) mostram que a flexibilidade no trabalho é um dos principais fatores na atração e retenção de talentos, além de ser um elemento crucial para a competitividade organizacional, como tal, investigar essa transição e as suas implicações no tecido Organizacional português torna-se pertinente e necessário.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Employee Value Proposition (EVP)

1.1.1 Definição e componentes da EVP

Nos últimos anos, o conceito de Employer Value Proposition (EVP), ou Proposta de Valor para o colaborador, tem se destacado como um tema central na gestão de Recursos Humanos e nas dinâmicas organizacionais. Este fenômeno reflete a crescente busca das organizações por estratégias eficazes para atrair, reter e comprometer talentos num ambiente de trabalho caracterizado por uma competição acentuada e mudanças constantes.

A proposta de valor para o colaborador (EVP) é o valor único que as organizações oferecem como empregador aos seus trabalhadores em troca das suas competências, experiência e compromisso. Isso inclui componentes como salário, benefícios, recompensas, desenvolvimento de carreira e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como os seus valores, missão, propósito social e cultura organizacional, (Verlinden, 2023).

Essencialmente, a proposta de valor para o colaborador tem como objetivo identificar e comunicar todos os benefícios e experiências únicas que os trabalhadores podem esperar ao escolher trabalhar para uma determinada organização. Além disso, também tem como objetivo comunicar por que a organização é um ambiente ideal para os colaboradores, e como ela atrai candidatos que se alinham com a sua proposta de valor única ao colaborador.

Pawar e Charak (2015) definem a proposta de valor para o colaborador como o conjunto único de benefícios que um colaborador recebe em troca das competências, capacidades e experiência que traz para uma organização.

A EVP é a promessa que as organizações fazem aos seus trabalhadores e, se a cumprir, aumentará o empenho e a confiança na organização enquanto empregadora. O cumprimento da EVP por parte da organização pode até transformar os seus atuais trabalhadores nos melhores embaixadores da marca da organização (Verlinden, 2023).

Numa altura em que os trabalhadores atribuem cada vez mais valor à reputação duma organização como empregadora, a proposta de valor para o colaborador e a marca de empregador são essenciais para atrair e reter os melhores talentos, aumentar o desempenho, reduzir a rotatividade e os custos de recrutamento e atingir os objetivos organizacionais (Verlinden, 2023).

Ao explorar o conceito de EVP e sua relevância no contexto organizacional, é fundamental compreender a sua natureza abrangente, que vai além de meros aspetos financeiros, como salário. Em vez disso, o EVP concentra-se em elementos psicológicos que exercem influência significativa sobre os profissionais em busca de oportunidades de trabalho (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013).

Uma EVP eficaz é aquela que transcende a visão unidimensional e considera a diversidade de perspetivas, valores e aspirações dos candidatos, bem como as suas origens culturais e geográficas. Reconhecendo essa complexidade, as organizações bem-sucedidas investem na construção duma EVP distinta, relevante e cativante, que se destaque como elemento crucial na atração, comprometimento e retenção de talentos (Minchington, 2006).

Segundo Armstrong (2020), a EVP pode ser interpretada como a marca empregadora que identifica o que há de singular e especial numa organização, atraindo novos talentos e incentivando os atuais trabalhadores a permanecerem comprometidos. Da mesma forma, Mosley (2015) destaca a importância duma mensagem clara e objetiva na EVP, evidenciando o valor agregado que a organização oferece aos seus trabalhadores.

É amplamente reconhecido que organizações com uma EVP consistente tendem a registar índices mais elevados de retenção de talentos. Quando os trabalhadores percebem o valor da sua contribuição e se alinham à cultura organizacional, são menos propensos em procurar oportunidades noutras organizações (Neves & Eisenberger, 2014).

Uma EVP bem elaborada também impulsiona o comprometimento dos trabalhadores, refletindo positivamente na eficiência e no desempenho da organização. Ray & Pana-Cryan (2021), destacam a importância da flexibilidade no trabalho e do bem-

estar associado como elementos essenciais da EVP, influenciando a dedicação e a satisfação dos trabalhadores.

Independentemente do setor ou tipo de organização, o foco principal permanece na atração de profissionais de alto potencial, cujas competências, conhecimentos, experiências e valores estejam alinhados com as necessidades da organização (Aloo & Moronge, 2014).

Pesquisas, como a de Pawar (2016), ressaltam a influência positiva tanto da Estratégia de Marca Empregadora quanto da EVP na capacidade da organização de atrair talentos de qualidade. A robustez da marca empregadora e uma EVP bem definida são essenciais para esse propósito.

Hillebrandt e Ivens (2013) destacam a elaboração da EVP como identificação dum conjunto de vantagens que diferenciam a posição do colaborador numa organização específica. Além da compensação, que inclui salários competitivos e benefícios tangíveis, aspetos como cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional também são fundamentais para a percepção da EVP (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2020).

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na EVP, influenciando a satisfação no trabalho e o envolvimento dos trabalhadores (Schein, 2010). Da mesma forma, oportunidades de desenvolvimento profissional, equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal fortalecem a EVP e contribuem para a retenção de talentos.

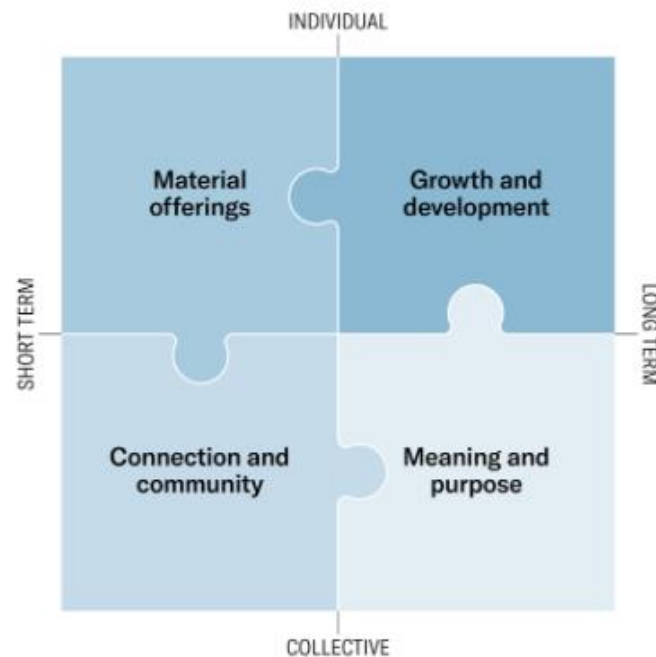
Ao discutir as componentes da EVP, é essencial reconhecer os fatores inter-relacionados que influenciam a percepção dos trabalhadores sobre a organização. Uma EVP eficaz é composta por ofertas materiais, oportunidades de desenvolvimento, conexão e comunidade, e significado e propósito (Mortensen & Edmondson, 2023).

Uma EVP eficiente é construída integrando diversos elementos, como remuneração competitiva, benefícios relevantes, cultura organizacional sólida, oportunidades de progresso e políticas que garantem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa abordagem holística é essencial para moldar a percepção dos trabalhadores e candidatos

sobre o que a organização tem a oferecer, garantindo uma posição de destaque no mercado de talentos (Mortensen & Edmondson, 2023).

Figure 1

Rethink Your EVP



Fonte: Harvard Business Review, 2023.

1.1.2 Estratégias de construção da EVP

Na era competitiva atual, onde a "guerra por talentos" (Armstrong, 2020) é uma realidade organizacional, criar uma Employee Value Proposition (EVP) vencedora é mais do que uma estratégia, é uma necessidade premente (Armstrong, 2020). A EVP não apenas atrai talentos, mas também os retém, preservando o conhecimento e a experiência valiosa dentro da organização (Čič & Žižek, 2017). Como destacado por Aloo e Moronge (2014), as pessoas representam o recurso mais valioso para a gestão eficaz das operações e decisões organizacionais.

O desafio para as organizações, independentemente do setor, reside na atração de uma mão de obra qualificada, aquela com as competências, conhecimentos, experiência

e valores necessários para atender às exigências em constante evolução (Aloo & Moronge, 2014; Hillebrandt & Ivens, 2013). Este desafio é agravado pela necessidade de alinhar as práticas organizacionais com as preferências dos trabalhadores (Aloo & Moronge, 2014).

Para desenvolver uma EVP eficaz, é essencial entender que ela não é apenas sobre benefícios tangíveis, mas também sobre criar uma conexão emocional e intelectual com os trabalhadores (Mortensen & Edmondson, 2023). Esta conexão é alimentada por uma comunicação clara e transparente, adaptação às preferências dos candidatos e consideração de aspectos como trabalho remoto, horários flexíveis e participação ativa dos trabalhadores em projetos e tecnologias (Aloo & Moronge, 2014).

É crucial identificar o que torna a organização única. Isso envolve que a organização entenda as suas ofertas exclusivas ao colaborador, a sua identidade corporativa e os seus objetivos organizacionais. Em seguida, é essencial compreender as necessidades dos trabalhadores. Recolher feedback e realizar pesquisas ajudará a entender as diversas necessidades e expectativas dos trabalhadores, garantindo a inclusão na EVP (Verlinden, 2023).

Além disso, é importante alinhar a EVP com a missão, valores e objetivos da organização, garantindo que ela reflita e apoie esses elementos, promovendo um senso compartilhado de propósito entre os trabalhadores. A autenticidade é fundamental ao desenvolver a EVP, alinhando-a à cultura e aos valores organizacionais para reforçar a confiança e a credibilidade com os trabalhadores (Verlinden, 2023).

É decisivo tornar a EVP tangível e inclusiva, vinculando-a a benefícios tangíveis e iniciativas concretas que sejam relevantes para os trabalhadores em todos os níveis. Além disso, é importante adaptar a EVP a cada estágio do ciclo de vida do colaborador, desde a atração até ao offboarding, garantindo consistência e eficácia ao longo do processo (Verlinden, 2023).

Além dos benefícios tradicionais, a EVP pode abraçar iniciativas relacionadas à sustentabilidade, bem-estar dos trabalhadores e responsabilidade social (Aloo & Moronge, 2014). No entanto, a construção duma EVP competitiva não é uma abordagem

unilateral; ela requer uma compreensão holística das necessidades dos trabalhadores e uma abordagem adaptável às tendências do mercado (Mortensen & Edmondson, 2023).

Uma abordagem sistêmica para a EVP reconhece a interdependência entre seus diferentes componentes (Mortensen & Edmondson, 2023). Os quatro fatores-chave - Ofertas Materiais, Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento, Conexão e Comunidade, e Significado e Propósito - devem ser integrados numa estratégia abrangente que promova o comprometimento e o bem-estar dos trabalhadores (Mortensen & Edmondson, 2023).

Os líderes desempenham um papel crucial na criação e comunicação duma EVP eficaz em toda a organização (Mortensen & Edmondson, 2023), sendo que, comunicar efetivamente a EVP por meio de diversos canais é fundamental para transmitir a mensagem da organização a todos os stakeholders. Eles devem promover uma cultura organizacional que apoie os diferentes aspetos da EVP e facilite discussões integradas sobre o tema, demonstrando uma compreensão genuína das necessidades dos trabalhadores (Mortensen & Edmondson, 2023).

Para garantir a relevância contínua da EVP, uma abordagem dinâmica e adaptável é essencial (Mortensen & Edmondson, 2023). Isso implica uma avaliação constante das necessidades e expectativas dos trabalhadores e a flexibilidade para ajustar as estratégias de acordo com as mudanças nas condições do mercado e as preferências em evolução (Mortensen & Edmondson, 2023).

1.1.3 EVP como diferencial competitivo

O Propósito de Valor para o Trabalhador (EVP), como delineado por Mortensen & Edmondson, (2023), vai além de simples benefícios tangíveis, abraçando a essência única que uma organização oferece aos seus trabalhadores. Esta conceção expandiu-se para englobar elementos como cultura organizacional e oportunidades de crescimento profissional.

Pesquisas recentes destacam a importância vital duma EVP sólida na atração de profissionais talentosos, destacando que organizações que ajustam a sua EVP às aspirações dos candidatos têm vantagens competitivas significativas.

Além disso, estudos (Brewster, Chung, & Sparrow, 2016) demonstram que organizações com uma EVP transparentes e amplamente divulgados tendem a contar com equipas mais comprometidas e eficientes, resultando num desempenho organizacional mais robusto e uma situação financeira mais estável.

No entanto, a implementação eficaz duma EVP não está isenta de desafios (Wang, 2021). É crucial que as organizações garantam que a sua EVP seja autêntica, alinhada com a sua cultura e constantemente comunicada para manter a sua relevância, e que enfatizem a relevância do contexto sociocultural e diferenças regionais na interpretação da EVP (Das e Dhan, 2022).

Em resposta aos desafios contemporâneos de atração e retenção de talentos, a EVP emerge como uma estratégia diferenciadora. Ao contrário de abordagens convencionais centradas apenas em benefícios materiais, a EVP incorpora uma visão holística, incluindo Ofertas Materiais, Oportunidades de Desenvolvimento, Conexão e Comunidade, e Significado e Propósito. (Mortensen & Edmondson, 2023).

Ao adotar essa abordagem abrangente, as organizações podem não só atrair, mas também reter talentos de forma eficaz, promovendo um ambiente de trabalho positivo e inclusivo que valoriza o crescimento profissional e o bem-estar dos trabalhadores.

No entanto, uma implementação eficaz requer uma compreensão profunda das necessidades dos trabalhadores e uma abordagem proativa na gestão da EVP, adaptando-se continuamente às mudanças no ambiente interno e externo (Mortensen & Edmondson, 2023).

1.1.4 EVP e a atração e retenção de talentos

A Proposta de valor para o colaborador (EVP) tem emergido como um elemento crucial nas estratégias de gestão de recursos humanos, especialmente devido à sua influência na participação dos trabalhadores e na retenção dos mesmos (Heger, 2007). Concentrar esforços na criação duma EVP valorizada pelos trabalhadores permite aos profissionais de RH impulsionar os resultados organizacionais, promovendo um comprometimento mais profundo por parte dos trabalhadores (Chew & Chan, 2008).

Nesse sentido, compreender a natureza desses elementos, a sua conexão com a EVP e o impacto direto nas organizações torna-se imperativo.

Um exemplo significativo é o estudo de Pawar (2016) o qual apresenta uma metodologia colaborativa para fortalecer a estratégia da marca do empregador através do EVP. Segundo o estudo, o EVP equilibra as recompensas e benefícios para os colaboradores em troca do desempenho dos mesmos, sendo essencial para a comunicação da marca do empregador e para a experiência dos colaboradores. Organizações com uma EVP bem estruturada são reconhecidas como empregadores de escolha pelos candidatos, o que facilita a atração e retenção de talentos estratégicos, reduzindo a rotatividade e promovendo maior lealdade dos clientes.

Tradicionalmente, os profissionais de RH recorrem a entrevistas de saída para compreender as razões por trás da saída dos indivíduos duma organização (George, 2015). No entanto, identificar elementos organizacionais que favoreçam a retenção dos trabalhadores é uma abordagem potencialmente mais estratégica (George, 2015). Das e Baruah (2013) delineiam essa abordagem como uma estratégia de retenção, que visa incentivar os trabalhadores a permanecerem na organização por períodos mais longos ou até a conclusão de projetos específicos.

A gestão eficaz dos membros da equipa, em contraste com a simples contratação, pode se tornar uma vantagem competitiva significativa para as organizações (Williamson, 1979). A perda de talentos pode ter como consequência a transferência de conhecimentos para organizações concorrentes, afetando negativamente a inovação, a qualidade de serviço e a produtividade (Abbasi & Hollman, 2000). Além disso, a rotatividade de trabalhadores impõe custos significativos às organizações, exigindo investimentos em recrutamento, seleção e formação para cada substituição (Samuel & Chipunza, 2009).

A construção duma marca empregadora sólida tem sido associada não apenas à redução da rotatividade, mas também ao aumento do comprometimento dos trabalhadores (Kucherov & Zavyalova, 2012). Barrow (2007) argumenta que uma marca empregadora forte confere uma vantagem competitiva substancial, enquanto Backhaus e Tikoo (2004) destacam o seu papel na construção duma cultura organizacional coesa e na gestão eficaz de talentos.

Vários aspetos da EVP têm sido vinculados à retenção de trabalhadores. Por exemplo, o sistema de recompensas numa organização é crucial para atrair e reter talentos (Bretz et al., 1989). Da mesma forma, fatores como remuneração, oportunidades de crescimento profissional e ambiente de trabalho desempenham um papel fundamental na retenção de trabalhadores (George, 2015). A formação contínua também é vista como vital para a retenção em todas as faixas etárias (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Além disso, recompensas tangíveis, como salários e benefícios, desempenham um papel fundamental na atração e retenção de talentos (Maxwell & Knox, 2009).

No entanto, para uma compreensão mais completa da eficácia da EVP, é necessário avaliar como esses fatores são refletidos nas descrições de funções e anúncios de emprego, bem como na perceção dos colaboradores sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As entrevistas de saída e as avaliações em portais de emprego são ferramentas essenciais para captar as necessidades e expectativas dos trabalhadores, ajudando a ajustar a EVP para alinhar as promessas da organização com a experiência real dos colaboradores, ajudando as organizações a identificar áreas para melhorias e desenvolver estratégias de retenção eficazes (Barrow, 2007).

O comprometimento dos trabalhadores tem recebido crescente atenção devido à sua associação com melhorias na produtividade, satisfação do cliente e retenção de talentos (Schaufeli & Bakker, 2010). Bakker et al. (2008) definem comprometimento como um estado emocional e motivacional positivo relacionado ao bem-estar profissional, em contraste com o burnout, que é uma reação prolongada ao stress no ambiente de trabalho (Maslach et al., 2001). Para promover a retenção de talentos e o comprometimento, é essencial que as organizações compreendam e integrem elementos da EVP, como flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, nas suas práticas de gestão de recursos humanos.

1.1.5 Medir a EVP

A etapa final para desenvolver uma EVP bem-sucedida é definir um grupo específico de métricas para ajudar a organização a monitorizar o impacto da sua EVP e identificar áreas de melhoria (Verlinden, 2023). Métricas úteis incluem taxas de retenção dos trabalhadores, envolvimento dos trabalhadores e custo reduzido por contratação.

Adicionalmente, a análise de avaliações de ex-colaboradores e colaboradores em portais de emprego, bem como a avaliação das descrições de funções e anúncios de emprego nos websites corporativos, pode oferecer insights qualitativos valiosos. Estas métricas devem ser revistas periodicamente ao longo do tempo com base nas descobertas dos dados recolhidos pela organização durante a monitorização.

Para que as organizações mantenham a sua competitividade, é essencial captar e manter talentos, o que decorre duma variedade de fatores complexos, abrangendo a gestão e desenvolvimento de talentos, a marca empregadora e métricas claras para avaliar a efetividade dessas ações.

A importância da medição contínua da EVP pode ser encontrada na experiência duma organização de software, descrita por Mortensen e Edmondson (2023). Após a pandemia de Covid-19, os líderes executivos dessa organização decidiram trazer todos os trabalhadores de volta ao escritório. No entanto, ao considerar as opiniões dos trabalhadores por meio de pesquisas internas, ficou claro que a maioria não desejava retornar ao escritório em tempo integral. Como resultado, os líderes cederam às necessidades dos trabalhadores e permitiram o trabalho remoto, apenas para descobrir que, ao longo do tempo, os índices de comprometimento dos trabalhadores começaram a declinar.

Este estudo ressalta a importância de não apenas compreender as necessidades dos trabalhadores no momento presente, mas também de medir continuamente como as políticas e práticas da organização afetam a percepção dos trabalhadores sobre a EVP ao longo do tempo. Além disso, destaca a necessidade de desenvolver métricas e metodologias robustas para avaliar não apenas a satisfação dos trabalhadores com a EVP, mas também o impacto das políticas e práticas organizacionais na percepção e eficácia da EVP.

1.2 Flexibilidade e Trabalho Remoto

1.2.1 Evolução das Práticas de Flexibilidade e Trabalho Remoto

No atual contexto global, a dinâmica das organizações exige um intercâmbio contínuo e ágil de informações e especialização. Atuando em cenários extremamente voláteis e imprevisíveis, impulsionados pelos avanços tecnológicos (Haubrich & Froehlich, 2020; Nogueira & Patini, 2012), as organizações enfrentam uma necessidade crescente de adaptabilidade no trabalho, tanto em termos de gestão de horários quanto de localização geográfica (Haubrich & Froehlich, 2020; Cifarelli & Souza, 2016).

O modelo tradicional de trabalho, com trabalhadores em tempo integral confinados a um local físico específico, está sendo progressivamente substituído por uma variedade de modalidades contratuais flexíveis (Abulibdeh, 2020; Donnelly & Johns, 2020). Essas abordagens contemporâneas visam dissociar a relação de emprego baseado na necessidade de presença física constante na organização. As Tecnologias da Informação (TI) têm sido catalisadoras desse ambiente, permitindo a execução de funções profissionais fora dos espaços corporativos tradicionais (Haubrich & Froehlich, 2020).

O conceito que viabiliza o desempenho de funções laborais de qualquer localização global é conhecido por diversas denominações, como trabalho remoto, teletrabalho, e-work, entre outras (Allen, Golden & Shockley, 2015; Carnevale & Hatak, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020). Esse modelo flexível de trabalho explora as tecnologias de informação para estabelecer alternativas ao ambiente de escritório convencional (Park & Cho, 2020).

A história do trabalho remoto remonta às décadas passadas, com raízes identificadas na crise petrolífera dos anos 70 nos EUA, quando Jack Nilles, propôs o conceito inicial de trabalho remoto (Amigoni & Gurvis, 2009; Cifarelli & Souza, 2016). Desde então, o avanço tecnológico e a evolução do capitalismo impulsionaram a relevância do trabalho remoto (Costa, 2007; Tavares, 2017; Nogueira & Patini, 2012).

Com o aumento da prática do trabalho remoto, surgiram diversas definições e abordagens sobre o tema, enfatizando aspectos como local de trabalho variável, flexibilidade na organização do trabalho e integração de tecnologia da informação (Yu et al., 2019; Carillo et al., 2020; Rocha et al., 2018). Este cenário tem exigido a implementação de legislação específica para regulamentar o teletrabalho (Tavares, 2017; Gomes, 2020).

Durante a crise do Covid-19, o teletrabalho tornou-se uma medida preventiva amplamente adotada para conter a disseminação do vírus (Losekann & Mourão, 2020). Essa situação levou a uma rápida adaptação nas práticas laborais, desafiando modelos tradicionais de trabalho (Losekann & Mourão, 2020).

Nesse contexto de evolução das práticas de flexibilidade e trabalho remoto, torna-se fundamental compreender as mudanças nas necessidades e respostas organizacionais ao longo do tempo. O fenômeno recente conhecido por "Great Resignation", tem exacerbado a pressão sobre as organizações para reavaliar as suas práticas de recrutamento e retenção de talentos, destacando a importância da flexibilidade no trabalho (Mortensen & Edmondson, 2023).

Embora seja tentador para as organizações responderem imediatamente às exigências dos trabalhadores oferecendo benefícios materiais, como a opção de trabalhar remotamente, essa abordagem pode ser uma armadilha (Mortensen & Edmondson, 2023). Uma abordagem mais eficaz envolve considerar uma variedade de fatores inter-relacionados, como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, conexão com a comunidade e significado no trabalho (Mortensen & Edmondson, 2023).

1.2.2 Adoção Global

O teletrabalho tem avançado progressivamente à medida que as tecnologias de informação ganham uma maior relevância, apresentando um cenário distinto da tradicional modalidade de trabalho a partir de casa. A comunicação à distância entre trabalhadores e organizações está em ascensão, sendo o crescimento vertiginoso da internet uma das principais causas desse fenômeno (Goulart, 2009). Dados referentes à Europa revelam um notório crescimento na adoção do teletrabalho em todas as nações nos últimos tempos. De acordo com uma pesquisa conduzida por Popovici & Popovici (2020), estima-se que, em 2019, aproximadamente 5,4% da força de trabalho da União Europeia desempenhava as suas funções a partir dos seus lares. As proporções mais significativas de teletrabalhadores foram observadas nos Países Baixos e Finlândia, atingindo 14,1%, ao passo que as taxas mais reduzidas foram identificadas na Bulgária (0,5%) e Roménia (0,8%).

O estudo de Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020) intitulado "Revolução do Trabalho Remoto: Oportunidades e Desafios Atuais para Organizações", destaca a crescente importância do trabalho remoto, especialmente durante a pandemia de COVID-19. Trabalhar fora do ambiente tradicional do escritório apresenta novas oportunidades e desafios tanto para as organizações quanto para os trabalhadores. O trabalho remoto deixou de ser uma prática marginal para se tornar uma tendência dominante, especialmente após a pandemia, com organizações e indivíduos cada vez mais aceitando e adotando essa modalidade.

Nos últimos anos, tem-se observado um aumento no número de trabalhadores remotos, e essa tendência deve continuar a crescer devido ao contexto incerto causado pela pandemia. O estudo destaca os desafios e oportunidades associados ao trabalho remoto, assim como a importância dos gestores no fornecimento de suporte cultural e na mitigação dos riscos relacionados ao bem-estar dos trabalhadores remotos.

Além disso, o estudo menciona práticas emergentes associadas ao trabalho remoto, como a gestão de formação e oportunidades de desenvolvimento para esses trabalhadores. Os desafios da gestão ao liderar equipes remotas também são abordados, incluindo questões como a comunicação, monitorização e estabelecimento de comportamentos de trabalho adequados.

Há uma crescente necessidade de políticas e regulamentações para proteger o conforto, saúde e segurança dos trabalhadores remotos. O estudo também destaca a importância de estudos globais e a oportunidade de examinar as tendências do trabalho remoto num contexto global, adaptando as iniciativas de trabalho remoto às diferentes culturas e países.

O mercado de trabalho altamente competitivo, têm colocado em evidência o desafio enfrentado pelas organizações em atrair e reter talentos. Diante disso, muitas estão a adotar uma estratégia básica: perguntar às pessoas o que elas querem e tentar oferecer isso aos trabalhadores. No entanto, essa abordagem, apesar de tentadora, pode ser uma armadilha, pois tende a focar-se nos aspectos materiais dos empregos que estão mais presentes nas mentes dos trabalhadores e recrutadores no momento. Enquanto no passado

a questão principal muitas vezes era o salário, recentemente tem sido a flexibilidade, especialmente o trabalho remoto e híbrido, Mortensen e Edmondson (2023).

Essa importância nas necessidades imediatas dos trabalhadores reflete a evolução das práticas de flexibilidade e trabalho remoto ao longo do tempo. Antes, as organizações poderiam focar-se principalmente em oferecer salários competitivos para atrair talentos. No entanto, como observado, a flexibilidade, incluindo o trabalho remoto, tornou-se uma prioridade para muitos trabalhadores. No entanto, como aponta Mortensen e Edmondson (2023), focar-se exclusivamente em benefícios materiais pode levar a uma competição entre organizações para oferecer as melhores vantagens, sem considerar completamente as implicações a longo prazo.

Assim, a evolução das práticas de flexibilidade e trabalho remoto não se limita apenas a atender às necessidades imediatas dos trabalhadores, mas também requer uma abordagem holística que considere as necessidades a longo prazo da organização e dos seus trabalhadores. Isto alinha-se com a ideia de desenvolver e implementar uma proposta de valor para os trabalhadores (EVP), que não se concentra apenas em aspectos materiais, mas também em oportunidades de desenvolvimento, conexão e comunidade, e significado e propósito (Mortensen e Edmondson ,2023).

1.3 Benefícios e Desafios das Práticas de Flexibilidade e Trabalho Remoto

1.3.1 Benefícios para os Trabalhadores

O teletrabalho, uma prática cada vez mais difundida, oferece uma série de vantagens tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, conforme destacado por Oliveira e Pantoja (2018). Hau e Todescat (2018) complementam essa visão, discutindo as mudanças nos contextos organizacionais e a percepção dos trabalhadores em relação a essa modalidade de trabalho.

A decisão dos profissionais de adotar o teletrabalho está muitas vezes associada a uma busca por equilíbrio entre a vida profissional e familiar, bem como pela oportunidade de uma maior interação com a família (Mendes et al., 2020). Além disso, a redução do

tempo gasto em deslocações e a flexibilidade na gestão de agendas são aspectos valorizados (Filardi, 2018; Peters et al., 2016; Zhang et al., 2020).

Estudos realizados no Japão evidenciam que o impacto positivo do teletrabalho é especialmente perceptível entre aqueles que enfrentam longas deslocações, resultando num desempenho laboral superior (Kazekami, 2020). Aspectos geográficos, como a distância e o tempo do trajeto diário, também influenciam na propensão dos indivíduos em adotar o teletrabalho (Sener & Bhat, 2011; Ory & Mokhtarian, 2013). O tempo adicional disponível é muitas vezes direcionado para atividades de bem-estar e formação profissional, promovendo um maior bem-estar nas organizações que implementam o teletrabalho (Mendes et al., 2020).

Além dos benefícios individuais, o teletrabalho também contribui para a segurança dos profissionais, reduzindo os riscos de acidentes durante as deslocações casa-trabalho. Adicionalmente, ao evitar deslocações em áreas urbanas congestionadas, há uma diminuição da poluição e dos impactos negativos associados ao stress e à violência nas cidades, resultando em ganhos financeiros e aumentando a satisfação dos trabalhadores (Oliveira et al., 2018).

Para os profissionais, o teletrabalho oferece um aumento na motivação, autonomia e foco na privacidade, contribuindo para uma maior eficiência no trabalho e redução do stress (Costa, 2013; Mello et al., 2014; Filardi et al., 2018). Além disso, promove um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reduzindo conflitos nessa área (Peters et al., 2016).

No entanto, é crucial evitar uma abordagem simplista ao oferecer flexibilidade no trabalho, como destacado por Mortensen e Edmondson (2023), especialmente considerando o contexto do mercado de trabalho atual e os desafios de retenção de talentos. A pesquisa sobre os benefícios e desafios do teletrabalho deve adotar uma visão holística, considerando não apenas aspectos imediatos, como flexibilidade de horário e local de trabalho, mas também oportunidades de crescimento profissional, conexão com a comunidade e significado no trabalho.

Ao reconhecer que os trabalhadores valorizam não apenas a flexibilidade imediata, mas também o crescimento profissional e um propósito maior no trabalho, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes para atrair e reter talentos. Isso implica não apenas oferecer benefícios materiais, mas também promover uma cultura organizacional que fomente o desenvolvimento pessoal e profissional, o trabalho em equipa e um sentido de propósito compartilhado.

Assim, ao investigar os benefícios e desafios do teletrabalho, é essencial adotar uma abordagem abrangente que leve em consideração tanto as necessidades imediatas quanto as aspirações a longo prazo dos trabalhadores. Isso não apenas contribui para a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, mas também para a construção duma cultura organizacional resiliente e sustentável.

No estudo da Robert Walters (2020) sobre a realidade Portuguesa, os dados apresentados revelaram uma série de vantagens tangíveis e intangíveis associadas a esta modalidade de trabalho, que vão além da mera conveniência de evitar deslocações diárias.

A produtividade, por exemplo, emerge como um dos principais pontos positivos, com quase metade dos profissionais relatando um aumento nas suas taxas de eficiência ao trabalhar remotamente. Esse incremento está intimamente ligado à flexibilidade de horários e à autonomia proporcionada pelo ambiente doméstico, permitindo uma gestão mais eficaz do tempo e dos recursos.

Além disso, o bem-estar mental e emocional dos trabalhadores também é favorecido pelo trabalho remoto. Embora desafios como a separação entre vida pessoal e profissional e a diminuição da interação física com colegas possam surgir, a maioria dos profissionais relata uma experiência positiva, destacando a flexibilidade, a possibilidade de passar mais tempo com a família e a redução do stress relacionado às deslocações como aspetos-chave.

Outro aspeto relevante é a mudança nas preferências e expectativas dos trabalhadores em relação ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A forte e unânime vontade de continuar com o trabalho remoto após a pandemia evidencia não apenas uma adaptação às novas realidades impostas pelo COVID-19, mas também uma reavaliação

das prioridades individuais e uma busca por modelos de trabalho mais flexíveis e adaptáveis.

À luz desses resultados, torna-se claro que o trabalho remoto não é apenas uma resposta temporária a uma crise global, mas sim uma tendência duradoura que está redefinindo a maneira como concebemos o trabalho. As organizações que reconhecem e respondem a essa exigência estão não apenas atendendo às necessidades imediatas de seus colaboradores, mas também investindo no fortalecimento da retenção e atração de talentos num ambiente cada vez mais competitivo.

Portanto, à medida que avançamos para um futuro onde a flexibilidade e a adaptabilidade se tornam imperativos essenciais, o trabalho remoto emerge como um catalisador fundamental para a criação de ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e satisfatórios para os trabalhadores em todo o mundo.

Figura 2

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para os Trabalhadores

Vantagens do teletrabalho para o colaborador	Desvantagens do teletrabalho para o colaborador	Autores
Aumento da produtividade e desempenho	Transferência dos custos para o colaborador	(Gomes, 2020); (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Carillo et al., 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002); (Yu et al., 2019); (Filardi et al., 2018); (Hau & Todescat, 2018); (Brik & Brik, 2013); (Rabelo, 2000); (Kugelmass, 1996).
Diminuição do nível de stress	Maior risco de perda do sentimento de pertença	(Tavares et al., 2020); (Nogueira & Patini, 2012); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Costa, 2007); (Cifarelli & Souza, 2016); (Hau & Todescat, 2018); (Klopotek, 2017); (Yu et al., 2019).
Melhoria do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal	Tendência à individualização do trabalho	(Tavares et al., 2020); (Ulate et al., 2020) (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020) (Popovici & Popovici, 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002).
Evitamento das políticas de escritório	Risco de conflito trabalho-família	(Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Costa, 2007).
Melhoria na gestão de tempo	Salários inferiores aos dos colegas não trabalhadores remotos	(Ulate et al., 2020); (Klopotek, 2017); (Cifarelli & Souza, 2016); (Yu et al., 2019).
Menor número interrupções e distrações	Falta de comprometimento e indisciplina	(Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Hau & Todescat, 2018); (Haubrich & Froehlich, 2020).
Maior concentração e privacidade	Cobrança de metas abusivas	(Tavares, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Hau & Todescat, 2018).

Redução do sentimento de pressão pessoal por parte das chefias	Dificuldade na promoção e/ou progressão de carreira	(Nogueira & Patini, 2012).
Diminuição do desgaste provocado pelo trânsito	Jornada extensiva de trabalho	(Nogueira & Patini, 2012); (Klopotek, 2017); (Brik & Brik, 2013); (Tremblay, 2002); (Costa, 2007); (Yu et al., 2019).
Poupança de tempo nas deslocações	Desempenho menos visível para a entidade patronal	(Klopotek, 2017); (Tavares, 2017); (Yu et al., 2019).
Ambiente de trabalho mais informal	Falta de reconhecimento	(Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020).
Mais tempo para aproveitar com a família	Reduz a sensação de status social	(Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Costa, 2007); (Brik & Brik, 2013); (Tremblay, 2002).
Melhoria da qualidade de vida e da qualidade de vida no trabalho	Quebra no sentimento de espírito de equipa	(Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Tremblay, 2002); (Hau & Todescat, 2018); (Filardi, Castro & Zanini, 2018); (Cifarelli & Souza, 2016).
Maior flexibilidade e autonomia	Maior risco de isolamento do colaborador	(Gomes, 2020); (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Hau & Todescat, 2018); (Yu et al., 2019).
Redução de despesas de deslocação, alimentação e vestuário	Maior tendência a distrações	(Ulate et al., 2020); (Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Costa, 2007); (Cifarelli & Souza, 2016); (Yu et al., 2019); (Gomes, 2020); (Hau & Todescat, 2018); (Tremblay, 2002).
Evitamento do <u>dress code</u> (código de vestuário) organizacional	Falta de suporte e equipamento inadequado	(Nogueira & Patini, 2012); (Costa, 2007).

Fonte: Elaboração Própria

1.3.2 Benefícios para as Organizações

A dinâmica entre seres humanos e tecnologia tem se transformado profundamente, especialmente no contexto laboral, onde as organizações buscam constantemente maximizar a eficiência e a rentabilidade através do progresso tecnológico (Rabelo, 2000; Taschetto & Froehlich, 2019; Alves, Amorim & Bezerra, 2021). O teletrabalho surge como uma resposta a essa busca, oferecendo aos gestores uma série de vantagens tangíveis, como a redução de despesas operacionais e fixas, bem como a facilitação na compreensão precisa das exigências laborais (Alzate & Garcia, 2020; Filardi et al., 2018).

A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho não apenas reduz os custos associados a serviços, como energia e água, mas também transforma os espaços de escritório em locais de uso esporádico, diminuindo os custos de manutenção e estacionamento (Hau & Todescat, 2018). Além disso, ao não exigir a provisão de equipamentos para os trabalhadores remotos, desde que previamente acordado, as organizações podem garantir uma significativa poupança de custos (Leite & Lemos, 2019).

Essas vantagens económicas do teletrabalho são substanciais, como evidenciado por estudos que destacam as poupanças por trabalhador realizadas por grandes organizações americanas (Goodman, 2013). Além disso, os impactos positivos do teletrabalho na produtividade organizacional são notáveis, minimizando os gastos com substituições e baixas médicas (Rocha & Amador, 2018; Stiles, 2020; Oliveira et al., 2018); Zhang et al., 2020).

O teletrabalho também promove a autonomia dos profissionais, reduzindo hierarquias e incentivando a participação em diversos projetos (Belzunegui et al., 2014). Além disso, é estratégico para a retenção de talentos, especialmente em áreas geograficamente distantes dos centros urbanos, ao mesmo tempo em que otimiza o tempo de deslocações, aumentando a disponibilidade para tarefas e formação (Guerra et al., 2020).

Adicionalmente, o teletrabalho oferece uma alternativa viável em situações de crise, como greves em transportes, adversidades climáticas e surtos epidêmicos, garantindo a continuidade das operações profissionais (Alzate & Garcia, 2020; Donnelly & Thomson, 2015).

Ao proporcionar um ambiente onde os trabalhadores podem desempenhar as suas funções a partir das suas residências, o teletrabalho minimiza distrações e maximiza a concentração nas atividades (Maia et al., 2020). Além disso, contribui positivamente para a imagem institucional das organizações, alinhando-se com as exigências por práticas sustentáveis e responsáveis ambientalmente (Alzate & Garcia, 2020).

Os benefícios do trabalho remoto extrapolam o âmbito económico, abrangendo também aspetos como a satisfação no trabalho, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, atratividade e retenção de talentos (Mortensen & Edmondson, 2023). Adotar uma abordagem sistêmica (Mortensen e Edmondson, 2023) na gestão desses benefícios, incluindo investimentos em desenvolvimento e crescimento, promoção de conexão e comunidade, e comunicação clara do propósito organizacional, pode não só atrair e reter talentos, mas também impulsionar o desempenho e o comprometimento dos trabalhadores, garantindo o sucesso a longo prazo das organizações.

Para Verlinden (2023), investir na proposta de valor para o colaborador pode trazer benefícios tangíveis para o negócio da organização.

Uma organização onde cada colaborador se sente genuinamente valorizado e reconhecido, onde as suas competências são potencializadas e as suas contribuições são incentivadas. Uma proposta de valor para o colaborador honesta e convincente é a âncora que sustenta essa realidade. Ela não apenas atrai os melhores talentos para a organização, mas também mantém os trabalhadores envolvidos e comprometidos. De acordo com a Gartner (2023), organizações que conseguem ter uma sua proposta de valor para o colaborador (EVP) robusta e efetiva, podem reduzir a rotatividade anual até 69%, solidificando assim uma base de talentos estável e resiliente (Verlinden, 2023).

Uma proposta de valor ao colaborador (EVP) bem definida não é apenas uma declaração de intenções, mas um farol que guia a jornada coletiva da organização. Ao oferecer uma compreensão clara da missão, visão e valores da organização, a EVP nutre um sentido de propósito compartilhado entre os colaboradores. Estudos demonstram que organizações com propostas de valor robustas aumentam o comprometimento dos seus colaboradores em quase 30%, alimentando assim uma força de trabalho comprometida e motivada (Verlinden, 2023).

Investir na proposta de valor para o colaborador não é apenas uma medida estratégica, mas também uma decisão financeiramente prudente. Ao atrair e reter os talentos certos, as organizações conseguem economizar consideravelmente em custos de recrutamento e retenção. Essa redução de custos não só impulsiona a rentabilidade a curto prazo, mas também estabelece as bases para um crescimento sustentável no longo prazo (Verlinden, 2023).

Uma força de trabalho comprometida e motivada é o motor que impulsiona o desempenho organizacional e alimenta o crescimento. Equipas altamente comprometidas não apenas aumentam a produtividade, mas também potenciam o lucro e fortalecem a fidelidade do cliente interno e externo. Portanto, ao investir na proposta de valor para o colaborador, as organizações não estão apenas investindo no seu capital humano, mas também no próprio cerne do seu sucesso (Verlinden, 2023).

Uma proposta de valor ao colaborador transparente e honesta é a pedra angular de relacionamentos saudáveis e produtivos entre empregador e colaborador. Ao estabelecer expectativas claras desde o início e fornecer um ambiente de trabalho onde a confiança e o respeito mútuos florescem, as organizações cultivam uma cultura de transparência e integridade, (Verlinden, 2023).

Investir na proposta de valor para o colaborador não é apenas uma estratégia sábia, mas uma imperativa para o sucesso organizacional. É o alicerce sobre o qual se constrói uma cultura de excelência, inovação e crescimento sustentável, (Verlinden, 2023).

Figura 3:

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para a Organização

Vantagens do teletrabalho para Organização	Desvantagens do teletrabalho para Organização	Autores
Redução das despesas com instalações físicas	Dificuldade em fiscalizar o trabalho realizado pelos trabalhadores remotos	(Haubrich & Froehlich, 2020); (Carillo et al., 2020); (Hau & Todescat, 2018); (Tremblay, 2002); (Yu et al., 2019); (Rabelo, 2000); (Popovici & Popovici, 2020); (Klopotek, 2017); (Tremblay, 2002).
Redução da taxa de absentismo	Quando considerado como benefício de trabalho, ao ser negado poderá ser interpretado como tratamento injusto	(Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Hau & Todescat, 2018); (Kugelmass, 1996); (Cifarelli & Souza, 2016).
Diminuição da taxa de turnover	Gerador de clima de insatisfação	(Carillo et al., 2020); (Brik & Brik, 2013); (Hau & Todescat, 2018); (Park & Cho, 2020).
Aumento da produtividade e desempenho	Fator condutor à intenção de rotatividade entre os não trabalhadores remotos	(Gomes, 2020); (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Carillo et al., 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002); (Yu et al., 2019) (Filardi et al., 2018); (Hau & Todescat, 2018); (Brik & Brik, 2013); (Rabelo, 2000); (Kugelmass, 1996); (Park & Cho, 2020).
Aumento da satisfação no trabalho	Problemas de segurança / Vulnerabilidade dos dados e recursos da organização.	(Tavares, 2017); (Park & Cho, 2020); (Carillo et al., 2020); (Popovici & Popovici, 2020); (Cifarelli & Souza, 2016); (Yu et al., 2019); (Kugelmass, 1996); (Rabelo, 2000); (Klopotek, 2017); (Yu et al., 2019); (Park & Cho, 2020).
Maior envolvimento organizacional	Dificuldade na construção de uma cultura de aceitação e apoio ao trabalho remoto	(Park & Cho, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Yu et al., 2019); (Popovici & Popovici, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020).
Ferramenta para a atração e retenção duma força de trabalho de alta qualidade	Prejudica a manutenção do espírito de equipa e o desenvolvimento duma cultura organizacional forte e coesa.	(Park & Cho, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Kugelmass, 1996).
Menos custos fixos associados à presença física dos funcionários		(Yu et al., 2019); (Rabelo, 2000)
Redução da competição entre colegas de trabalho		(Hau & Todescat, 2018).
Maior Pool de Talentos (Contratação de colaboradores fora da área geográfica da organização)		(Park & Cho, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Haubrich & Froehlich, 2020).
Aumento da motivação dos colaboradores		(Hau & Todescat, 2018); (Brik & Brik, 2013)
Diminuição dos conflitos entre colegas de trabalho		(Popovici & Popovici, 2020).
Melhoria dos resultados organizacionais		(Cifarelli & Souza, 2016).

Fonte: Elaboração Própria

1.3.3 Benefícios para a Comunidade

A crescente popularidade do teletrabalho tem despertado interesse no seu potencial para transformar não apenas o ambiente corporativo, mas também a sociedade em geral. Pesquisas conduzidas na Suíça revelam os benefícios coletivos que o teletrabalho pode trazer, abordando questões urgentes como congestionamentos de trânsito e poluição atmosférica (Giovanis, 2018). Ao reduzir o número de veículos em circulação, o teletrabalho não apenas alivia o tráfego, mas também contribui para a melhoria da qualidade do ar e, por conseguinte, para a saúde pública (Heinonen et al., 2001; Oliveira, 2020).

Além disso, ao permitir que as pessoas executem as suas atividades profissionais em casa, o teletrabalho também reduz a exposição a perigos urbanos, como acidentes rodoviários e assaltos (Barros & Silva, 2010; Peters et al., 2016). Essa mitigação de riscos não apenas promove a segurança dos trabalhadores, mas também contribui para um ambiente urbano mais seguro e habitável.

Outro aspeto positivo do teletrabalho é a sua capacidade de promover a inclusão no mercado de trabalho, especialmente para profissionais com necessidades específicas. Evitando longas jornadas de deslocações, o teletrabalho torna-se uma alternativa viável para indivíduos que enfrentam barreiras físicas ou geográficas (Caillier, 2013). Além disso, ao permitir que as organizações atraiam talentos de regiões distantes, incluindo áreas rurais, o teletrabalho pode impulsionar a ocupação e o desenvolvimento económico em áreas menos urbanizadas (Alzate & Garcia, 2020).

A implementação de práticas de trabalho remoto e flexibilidade não só beneficia os trabalhadores individualmente, mas também contribui para o bem-estar da comunidade em que as organizações estão inseridas (Mortensen & Edmondson, 2023). Reduzindo o congestionamento e a poluição nas estradas, o teletrabalho melhora a qualidade do ar e reduz os impactos ambientais negativos em toda a comunidade (Mortensen & Edmondson, 2023). Além disso, ao permitir que os trabalhadores gastem mais tempo e dinheiro nas suas comunidades locais durante o horário comercial, o teletrabalho estimula a economia local e promove o desenvolvimento sustentável (Mortensen & Edmondson, 2023).

Finalmente, as práticas de trabalho remoto também desempenham um papel crucial na promoção da inclusão social, permitindo que pessoas com deficiência ou outras necessidades especiais participem mais plenamente da força de trabalho (Mortensen & Edmondson, 2023). Esse aspecto não apenas beneficia os indivíduos diretamente envolvidos, mas também contribui para uma comunidade mais inclusiva e diversificada, refletindo os valores de responsabilidade social e igualdade de oportunidades.

Figura 4

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para a Comunidade

Vantagens do teletrabalho para a Comunidade	Desvantagens do teletrabalho para a Comunidade	Autores
Incentivar o desenvolvimento regional e local	A instabilidade e a vulnerabilidade dos mercados de trabalho podem aumentar devido à possibilidade de as empresas contratarem teletrabalhadores em mercados estrangeiros	(Kugelmass, 1999); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Rabelo, 2000); (Brik & Brik, 2013); (Costa, 2007); (Yu et al., 2019); (Cifarelli & Souza, 2016).
Contribuir para a melhoria ambiental, reduzindo a poluição e o tráfego nas áreas urbanas	Desigualdades econômicas e sociais podem surgir, já que o teletrabalho exige competências em TIC, acesso a equipamentos e serviços adequados, além de condições habitacionais apropriadas para o trabalho remoto	(Kugelmass, 1999); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Rabelo, 2000); (Brik & Brik, 2013); (Costa, 2007); (Yu et al., 2019); (Cifarelli & Souza, 2016).
Promover a inclusão no mercado de trabalho de grupos que enfrentam discriminação, tais como pessoas com deficiência e cuidadores (principalmente mulheres) de familiares com necessidades permanentes de apoio	Diferenças no acesso ao teletrabalho e nas proteções oferecidas aos trabalhadores podem intensificar as desigualdades, incluindo as de gênero	(Brik & Brik, 2013); (Rabelo, 2000); (Cifarelli & Souza, 2016).

Fonte: Elaboração Própria

1.3.4 Desafios e preocupações

Embora o teletrabalho ofereça benefícios notáveis, como maior flexibilidade e produtividade, ele também apresenta desafios significativos, incluindo a dificuldade de separar a vida profissional da vida pessoal e o isolamento social (Bloom, 2013).

À medida que o cenário global econômico, social e político passa por transformações significativas, as organizações veem-se obrigadas a adaptar-se a um contexto cada vez mais incerto, volátil e ambíguo. Oliveira (2020) destaca a necessidade de criar condições que permitam aos trabalhadores desempenhar as suas funções remotamente, enquanto Hazan & Morato (2019) ressaltam a importância da vigilância das diretrizes de saúde e segurança para os trabalhadores remotos.

A gestão de recursos humanos enfrenta um desafio crítico na adoção destes novos modelos de trabalho (Leite, Lemos e Scheneider, 2019), exigindo inovações tanto em tecnologia quanto em abordagens de gestão de pessoas (Aderaldo et al., 2017). No entanto, os gestores deparam-se com obstáculos como questões psicológicas, resistência à mudança e supervisão de equipas remotas (Filardi et al., 2018).

Mesmo com políticas eficazes de teletrabalho, nem todos os profissionais estão aptos ou inclinados a adotar essa modalidade (Gaspar et al., 2011), o que pode resultar na coexistência de equipas operando em ambientes distintos.

Além dos desafios na seleção de teletrabalhadores qualificados (Oliveira, 2018), os gestores precisam de adotar ferramentas colaborativas e estabelecer canais eficazes de comunicação e feedback com os trabalhadores remotos (Hau e Todescat, 2018). No entanto, a modernização das organizações também enfrenta desafios adicionais, como a identificação de tarefas adequadas para o trabalho remoto e a reestruturação organizacional (Mendes et al., 2020).

O teletrabalho não está isento de desafios relacionados ao modelo de contrato, à cultura organizacional e à ausência de interações presenciais (Haubrich e Froehlich, 2020). No setor público, é necessário superar a resistência de lideranças e questões burocráticas (Mendes et al., 2020; Alves, 2020), enquanto o isolamento do trabalho remoto pode comprometer a coesão e a moral da equipa (Rabelo, 2000).

As organizações também enfrentam obstáculos relacionados à tecnologia inadequada (Haubrich & Froehlich, 2020) e limitações de orçamento (Hau & Todescat, 2018). Além disso, existem preocupações como a perda de sigilo e a gestão de conflitos entre equipas presenciais e remotas (Oliveira, 2018).

Os trabalhadores remotos enfrentam dificuldades como harmonização do ambiente doméstico com o espaço de trabalho (Maia et al., 2020) e equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Pereira e Caetano, 2009). Mulheres, em particular, podem enfrentar mais distrações familiares em regime de trabalho remoto (Donnelly & Thomson, 2015).

Se por um lado a autonomia e flexibilidade na gestão do tempo de trabalho são valorizadas pelos adeptos do trabalho remoto, também são, muitas vezes, associadas a uma elevada disponibilidade e dificuldades em desligar do trabalho, o que, por sua vez, tem implicações ao nível do equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional. A este nível, têm sido identificados quer efeitos positivos, quer negativos do teletrabalho nos diversos estudos elaborados, sendo estes efeitos duplos por vezes relatados pelos mesmos indivíduos (Messenger, 2017).

Se o teletrabalho melhora o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, reduzindo o tempo de deslocações e proporcionando mais tempo para a família, também promove uma indefinição das fronteiras, mais conflitos entre a vida profissional e pessoal e aumenta o número de horas de trabalho, reduzindo o tempo para a família.

A sobrecarga de tarefas e a estagnação profissional também são desafios enfrentados pelos teletrabalhadores (Leite et al., 2019; Golden e Eddleston, 2020). Entre as desvantagens adicionais do teletrabalho estão isolamento social, ansiedade e conflitos entre responsabilidades profissionais e domésticas (Aderaldo et al., 2017).

O teletrabalho apresenta desafios específicos no setor público, como custos adicionais com infraestrutura doméstica e falta de reconhecimento profissional (Filardi et al., 2018). Além disso, existem desafios mais amplos relacionados à sociedade, como a necessidade de investimento em ferramentas de acesso remoto a serviços públicos (Mendes et al., 2020).

Embora reconhecendo os benefícios individuais, muitas organizações resistem à adoção do teletrabalho (Peters et al., 2016), destacando a necessidade de mudanças culturais e estruturais (DeVries et al., 2018). No entanto, uma estratégia de planeamento bem elaborada é essencial para uma implementação bem-sucedida (Steil & Barcia, 2001).

O teletrabalho apresenta uma série de desafios que influenciam tanto os trabalhadores quanto as organizações, exigindo uma abordagem cuidadosa e adaptativa para garantir sua eficácia a longo prazo (Rosenfield & Alves, 2011).

CAPÍTULO II – DESENHO METODOLÓGICO

2.1 Objetivo do Estudo

A questão de investigação num estudo tem como objetivo expressar o que se busca compreender melhor na pesquisa, formulada como uma questão inicial (Ginting et al., 2023). Nesse contexto, a questão central da investigação que orientou este trabalho é apresentada a seguir:

“Como a flexibilidade e o trabalho remoto estão a ser integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nas organizações com operações em Portugal?”.

O objetivo geral deste estudo foi investigar e avaliar como a flexibilidade e o trabalho remoto estão integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nas organizações com operações em Portugal, tendo-se discriminado este em dois objetivos mais específicos:

No **estudo 1**, entender a presença e a ênfase da flexibilidade e do trabalho remoto nas descrições de funções e anúncios de emprego presentes em websites corporativos das organizações e portais de emprego. Para isso, foram avaliadas as seguintes 8 dimensões, escolhidas pela sua relevância na análise das estratégias de EVP em relação à flexibilidade e ao trabalho remoto, conforme evidenciado na revisão da literatura:

Políticas de Trabalho Remoto: A implementação de políticas de trabalho remoto é fundamental para atrair e reter talentos (Oliveira & Pantoja, 2018), como tal, investigou-se a EVP mencionava a possibilidade de trabalho remoto, horários flexíveis ou outras políticas relacionadas à flexibilidade de trabalho.

Benefícios Flexíveis: Personalização dos pacotes de benefícios como componente essencial da EVP (Hau & Todescat, 2018). Para esta dimensão, avaliou-se se a EVP destacava benefícios flexíveis, como a capacidade de ajustar o pacote de benefícios de acordo com as necessidades individuais.

Cultura Organizacional de Flexibilidade: Promoção da flexibilidade e autonomia no trabalho (Mortensen & Edmondson, 2023). Analisou-se para o efeito, se a EVP descrevia a cultura da empresa em relação à flexibilidade e autonomia no trabalho.

Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional: Políticas que favorecem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional resultam numa maior satisfação para os colaboradores (Zhang et al., 2020). Investigou-se nesta dimensão, se a EVP abordava a

importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e como a empresa proporciona esse apoio.

Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto: Investimento em tecnologia é essencial para o teletrabalho eficaz (Kazekami, 2020). Verificou-se referente a esta dimensão, se a EVP mencionava investimentos em tecnologia e infraestrutura para apoiar o trabalho remoto eficaz.

Desenvolvimento para Profissional Remoto: Oportunidades de crescimento são essenciais para manter o comprometimento dos colaboradores remotos (Peters et al., 2016). Investigou-se relativamente a esta dimensão, se a EVP destacava oportunidades de desenvolvimento profissional disponíveis para colaboradores remotos.

Comunicação e Colaboração Remota: Ferramentas adequadas de comunicação são essenciais para o sucesso das equipas remotas (Sener & Bhat, 2011). Avaliou-se neste sentido, se a EVP abordava ferramentas e práticas de comunicação e colaboração para equipas remotas.

Flexibilidade de Localização: A flexibilidade no local de trabalho aumenta a satisfação e responde às novas exigências dos colaboradores (Mendes et al., 2020). Verificou-se referente a esta dimensão, se a EVP oferecia flexibilidade em relação ao local de trabalho, como trabalho remoto em tempo integral ou parcial.

No **estudo 2**, entender como a EVP na dimensão "Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional" é percebida pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores, através de avaliações feitas pelos mesmos no portal de emprego Glassdoor.

Estes dois estudos complementam-se na tentativa de fornecer uma visão ampla e detalhada de como as organizações em Portugal integram as práticas de flexibilidade e trabalho remoto nas suas propostas de valor para o colaborador, bem como nas percepções dos trabalhadores atuais e ex. colaboradores sobre a EVP na dimensão “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”.

2.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada neste estudo foi de natureza mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, para obter uma compreensão abrangente dos dados sobre a

integração de flexibilidade e trabalho remoto, nas Propostas de Valor para o Colaborador (EVP) em organizações com operações em Portugal.

A abordagem qualitativa permitiu uma exploração e avaliação de como a flexibilidade e o trabalho remoto estão integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nas organizações do estudo, no que diz respeito a como essas práticas estão presentes nas descrições de funções, anúncios de emprego e informações disponíveis em websites corporativos e portais de emprego, focando-se nas 8 dimensões do estudo.

Enquanto que a abordagem quantitativa permitiu entender como a EVP na dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal” é percebida pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores no portal de emprego Glassdoor.

O método misto foi escolhido para assegurar que tanto os aspetos subjetivos quanto os objetivos da inclusão de trabalho remoto e flexível nas organizações sejam bem compreendidos. Esta escolha metodológica é fundamentada por pesquisadores como Creswell (2021), que destacam a complementaridade dos métodos mistos para explorar fenômenos complexos de maneira mais abrangente e profunda.

Para a recolha de dados neste estudo, foram utilizadas técnicas mistas, incluindo a análise quantitativa de avaliações de colaboradores em portais de emprego como o Glassdoor e a análise documental e de conteúdos, como anúncios de emprego e informações disponíveis em redes profissionais, websites corporativos e websites de recrutamento das organizações selecionadas.

2.3 Identificação das Organizações e Fontes de Dados

Para a recolha da presença e a ênfase da flexibilidade e do trabalho remoto nas descrições de funções e anúncios de emprego, assim como em websites corporativos das organizações analisadas, foi feito o **estudo 1**. Para entender como a EVP na dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” é percebida pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores, através de avaliações feitas pelos mesmos no portal de emprego

Glassdoor foi feito o **estudo 2**. Foram recolhidos e analisados dados sobre as 8 dimensões do estudo, que se relacionam com essas práticas nas propostas de valor para o colaborador das organizações analisadas.

As organizações selecionadas para este estudo foram identificadas com base na sua visibilidade e impacto no mercado português. Para garantir a relevância das organizações analisadas, foram utilizadas três fontes distintas: a lista das 50 maiores organizações de Portugal publicada pelo Jornal Expresso (2022), a lista das 10 organizações em ascensão de Portugal divulgada pelo LinkedIn (2022) e a lista das 50 startups de maior crescimento em Portugal elaborada pela Row (2022). Essas listas fornecem uma base sólida para identificar organizações de destaque no mercado português, refletindo tanto a dimensão quanto o crescimento e a inovação no cenário nacional.

A escolha dos portais de emprego e redes profissionais, nomeadamente o LinkedIn e Glassdoor baseou-se na sua popularidade e uso extensivo no mercado de trabalho português. O LinkedIn e o Glassdoor foram escolhidos pela sua ampla rede profissional e detalhe nas descrições de funções e por serem plataformas amplamente utilizadas tanto por organizações quanto por candidatos para anúncios de emprego. O Glassdoor foi escolhido pela sua relevância e uso frequente por colaboradores atuais e ex-colaboradores para avaliar e comentar sobre as práticas e EVP das organizações.

2.4 Recolha e análise de dados

A recolha de dados deste estudo utilizou técnicas mistas, combinando análises quantitativas e qualitativas, para garantir uma compreensão abrangente da integração flexibilidade e do trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP) em organizações com operações em Portugal.

Análise Qualitativa: A análise qualitativa envolveu a análise documental e de conteúdo, como anúncios de emprego e informações disponíveis em redes profissionais, websites corporativos e portais de recrutamento, conforme exemplos que podem ser consultados no Apêndice I, II, III. As expressões recolhidas foram codificadas de acordo com as 8 dimensões previamente definidas, permitindo a identificação de padrões e temas

recorrentes, organizados em categorias emergentes que serão discutidas no capítulo de resultados.

Análise Quantitativa: A análise quantitativa foi baseada nas avaliações de colaboradores e ex-colaboradores disponíveis no portal Glassdoor, com foco na dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal", conforme exemplo que pode ser consultado no Apêndice IV. As técnicas aplicadas foram:

- **Análise Descritiva:** Cálculo da média ponderada da dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" para diferentes setores.
- **Análise de Frequência:** Identificação da proporção de organizações que integram ou não a dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" nas suas EVPs.
- **Análise Correlacional:** Análise da relação entre a presença da dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" nas EVPs e as avaliações médias atribuídas pelos colaboradores e ex- colaboradores na secção “benefits” do Glassdoor onde se inclui esta dimensão.
- **Análise Comparativa:** Comparação entre organizações que integram e não integram a dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" para identificar diferenças nas médias de avaliação.

Esses métodos foram selecionados para garantir uma análise robusta e confiável das práticas de EVP nas organizações analisadas.

A recolha de dados, envolveu os seguintes passos:

1. **Identificação de Fontes:** Nos websites corporativos e portais de emprego e redes profissionais, nomeadamente LinkedIn e Glassdoor, foram analisadas expressões referente às 8 dimensões do estudo, tendo a recolha sido realizada nas secções de "Carreiras", "Sobre Nós", “Talento”, “RH”, “Missão e Valores”, “Vagas Internas”, “Recrutamento e Seleção”, “Pessoas” e "Benefícios para Colaboradores" no que diz respeito aos websites corporativos, e na secção de “Emprego” do LinkedIn e “Benefits” no Glassdoor.
2. **Codificação:** As expressões extraídas dos websites corporativos e informações dos portais de emprego e redes profissionais, nomeadamente LinkedIn e

Glassdoor foram codificadas de acordo com as 8 dimensões permitindo uma análise estruturada e sistemática dos dados.

3. **Tratamento dos Dados:** Após a conclusão da recolha de informações, foi essencial iniciar o tratamento e análise dos dados obtidos pela recolha e expressões nos websites corporativos e informações de descrições de funções e anúncios de emprego. Durante o desenvolvimento do estudo, a análise de conteúdo foi priorizada, uma abordagem que facilita a sistematização e interpretação das informações recolhidas. Para essa análise, utilizou-se o Microsoft Excel, uma ferramenta que permite organizar e tratar os dados de forma metódica, apresentando as informações de maneira consolidada e organizada. A análise de conteúdo envolveu a extração e avaliação de citações, palavras ou ideias, considerando a importância atribuída pelo pesquisador a determinados temas (Ginting et al., 2023).
4. **Uso da Média Ponderada:** Para garantir uma análise mais representativa utilizou-se a média ponderada em algumas análises. A média ponderada considera o peso de cada setor de atividade a que pertence cada organização, com base no número total de organizações, o que significa que setores de atividade com um maior número de organizações, como o setor terciário, influenciam mais os resultados finais. Dessa forma, a média ponderada forneceu uma visão mais equilibrada e representativa das práticas de EVP nos diferentes setores.
5. **Análise dos Resultados:** A referida análise de conteúdo tornou o estudo mais eficiente, pois ajudou a transformar uma grande quantidade de dados recolhidos num resumo estruturado, destacando os principais resultados relacionados às práticas de EVP. Além disso, possibilitou a identificação de diferentes elementos presentes nas descrições de funções e benefícios, facilitando a comparação de semelhanças e diferenças entre os resultados obtidos nas várias organizações analisadas. A categorização dos dados foi fundamentada em conceitos-chave identificados na literatura contemporânea sobre Employee Value Proposition (EVP), flexibilidade no trabalho e trabalho remoto.
6. **Análise da Dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Vida Pessoal:** Para entender como a EVP é percebida na dimensão “Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal” pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores, foi feito o estudo 2, e para o efeito recorreu-se à recolha de dados no portal de emprego Glassdoor, na página de cada organização, na seção “Benefits”, e foram analisadas as avaliações

e comentários de colaboradores atuais e ex-colaboradores, sobre a dimensão do estudo “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”, para garantir a consistência na amostra. A dimensão “Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional” foi escolhida para análise devido à sua importância crescente na satisfação e bem-estar dos colaboradores, especialmente no contexto do trabalho remoto (Mortensen & Edmondson, 2023).

7. **Análise Quantitativa e Qualitativa:** Os dados recolhidos foram introduzidos numa folha de cálculo Excel para uma análise quantitativa e qualitativa. As informações qualitativas foram categorizadas e codificadas para facilitar a análise quantitativa.
8. **Identificação de Padrões e Tendências:** Foram utilizadas técnicas de análise de dados para identificar padrões e tendências na dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”, bem como para correlacionar estas práticas com a classificação geral pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores, das organizações na mesma dimensão.
9. **Abordagem de Seleção de Fontes:** Esta abordagem de seleção de fontes de dados é apoiada por pesquisas recentes, como a de Creswell (2018), que enfatiza a importância de utilizar uma variedade de fontes para garantir a representatividade e a abrangência dos dados recolhidos em estudos organizacionais. Integrar fontes diversificadas proporciona uma visão mais completa da integração da flexibilidade e do trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP) em organizações com operações em Portugal, permitindo uma análise mais robusta e insights mais precisos sobre as tendências do mercado de trabalho em Portugal.
10. **Emergência de Categorias:** Durante a análise de dados para cada dimensão, emergiram categorias resultantes dessa análise, as quais serão apresentadas no capítulo de resultados, onde serão discutidas em detalhes com base nas evidências encontradas.
11. **Saturação da Amostra:** O processo de recolha de dados finalizou quando se alcançou a saturação da amostra, conforme descrito por Vinuto (2014), garantindo que os dados recolhidos sejam suficientes para fornecer uma compreensão abrangente do fenómeno estudado.

2.5 Caracterização da Amostra

2.5.1 Setor de Atuação das Organizações

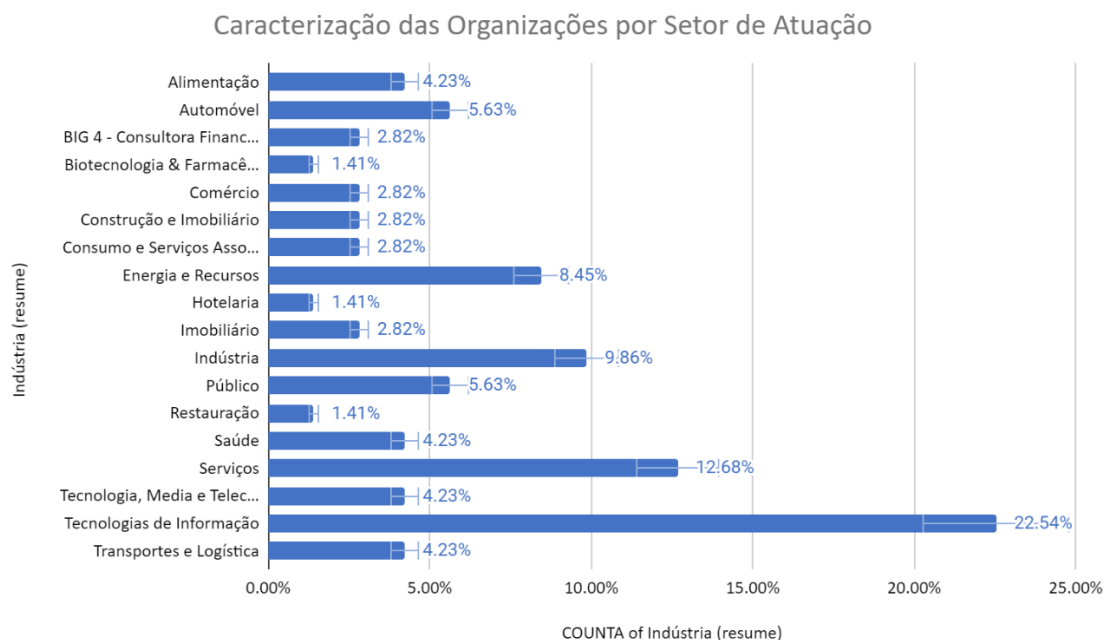
As organizações analisadas pertencem a diversos setores da economia, proporcionando uma visão ampla sobre a inclusão de práticas de flexibilidade e trabalho remoto em diferentes contextos organizacionais. Os setores incluídos no estudo são:

- **Administração Pública:** Órgãos governamentais e instituições públicas.
- **Comércio:** Organizações de comércio eletrônico e distribuidores.
- **Construção e Imobiliário:** Organizações de construção civil, imobiliárias e de gestão de propriedades.
- **Hotelaria e Restauração:** Hotéis e restaurantes.
- **Indústria:** Organizações de produção industrial.
- **Serviços Financeiros:** Bancos, seguradoras e organizações de consultoria financeira.
- **Serviços:** Organizações de serviços profissionais, incluindo consultorias, marketing e publicidade.
- **Saúde e Farmacêutica:** Organizações de biotecnologia, farmacêuticas e prestadores de serviços de saúde.
- **Tecnologia da Informação (TI):** Organizações de desenvolvimento de software, serviços de TI e consultoria tecnológica.
- **Transportes e Logística:** Organizações de transporte terrestre, marítimo e aéreo, bem como organizações de logística e armazenagem.

Das 71 organizações analisadas no estudo, a maioria pertence ao sector de Tecnologias de informação (22,5%), sendo as organizações pertencentes ao sector da Biotecnologia & Farmacêutica (1,4%), Hotelaria (1,4%) e Restauração (1,4%) as menos representativas no estudo (gráfico 1).

Gráfico 1

Caracterização da amostra do estudo por Sector de Atuação



Fonte: Elaboração Própria

2.5.2 Dimensão das Organizações

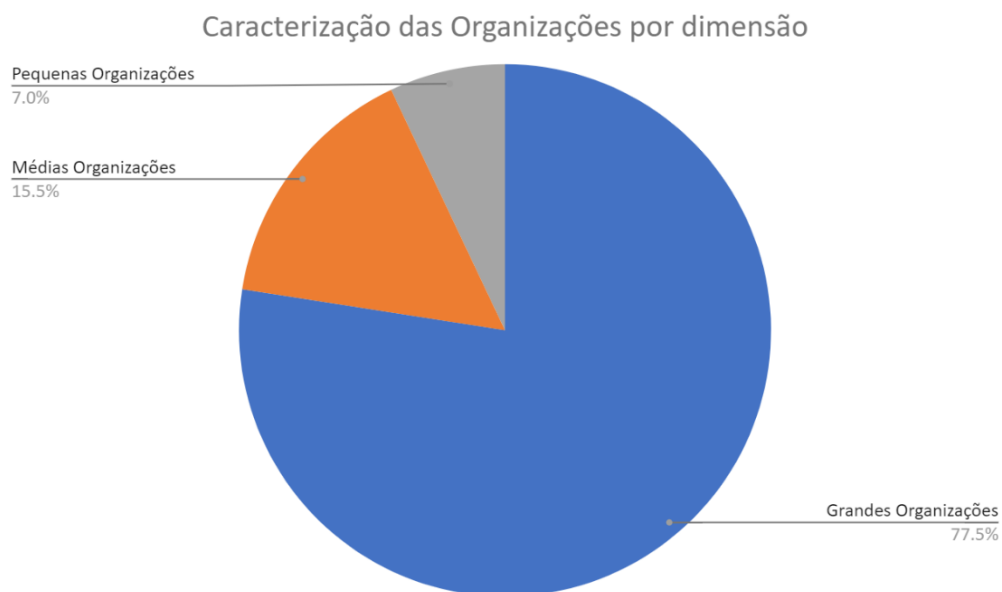
Para garantir a representatividade e a diversidade dos dados, foram incluídas organizações de diferentes dimensões e setores de atividade (Primário, Secundário, Terciário e Público):

- **Pequenas Organizações:** Organizações com até 50 colaboradores.
- **Médias Organizações:** Organizações com 51 a 250 colaboradores.
- **Grandes Organizações:** Organizações com mais de 250 colaboradores.

Em termos de dimensão amostra estudo, é possível verificar que as grandes organizações foram predominantes (77,5%) (gráfico 2).

Gráfico 2

Caracterização das Organizações do estudo por dimensão



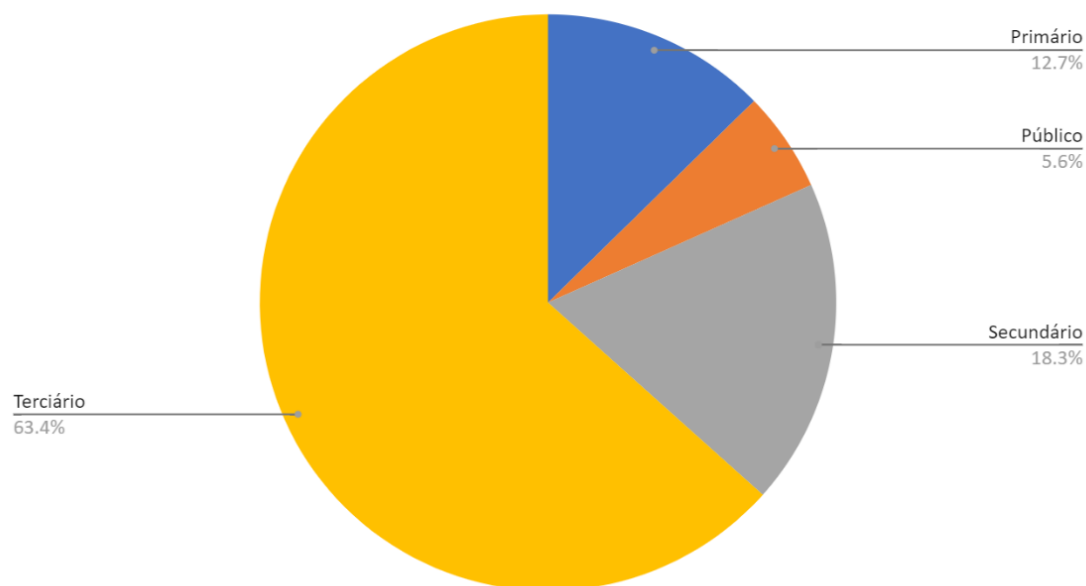
Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao sector de atividade das organizações analisadas no estudo, verificou-se uma predominância das organizações do sector terciário (63,4%), o que é visualizado no Gráfico 3.

Gráfico 3

Caracterização das organizações por sector de atividade

Caracterização das Organizações por sector de actividade



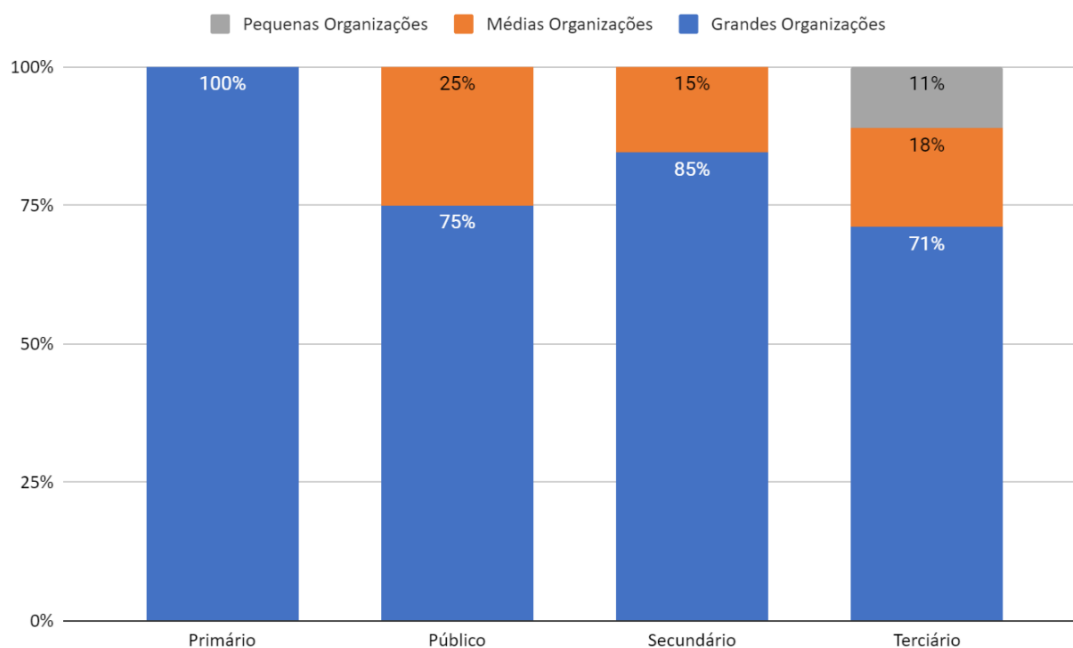
Fonte: Elaboração Própria

A predominância de grandes organizações é transversal em todos os setores como destacado no Gráfico 4, o setor primário inclui 100% de grandes organizações no estudo, enquanto que o setor público apresenta 75%, setor secundário 85% e setor terciário 71%.

Verifica-se também no gráfico 4 que somente o setor terciário apresenta uma percentagem de pequenas organizações, com 11% do total da amostra.

Gráfico 4

Caracterização das organizações do estudo por dimensão e correlação com Setor de Atividade



Fonte: Elaboração Própria

2.5.3 Identificação das Funções Analisadas

Em relação às funções analisadas, verifica-se uma grande diversidade, sendo que a única função com 2 resultados foi a de “Customer Success Manager” (Tabela 2).

Tabela 1

Lista das funções analisadas das 71 organizações do estudo, agrupadas por categorias profissionais (CPP 2010)

Grupo CPP	Função	Total
Grupo 1: Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos	Director of Product, Payroll	7
	Head Of Engineering & Asset Management	
	Gestor (a) de Equipa IT	
	Human Resources Coordinator	
	Payroll Manager	
	Strategic Customer Success Manager	
	Supervisor Laboral	

<p>Grupo 2: Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas</p>	<p>3D Solutions Designer Accounts Receivable Analyst Analista Funcional de Recursos Humanos Business Developer Data Analyst Digital HR Transformation Energy Sales Specialist Especialista de sistemas e tecnologias de informação Especialista em Políticas da Administração Financial Markets Analyst HR IT Service Level Manager IT Monitoring & Observability Administrator HR Operations Partner Industry and Service Project Responsible Learning & Instructional Design Manager People Analytics Specialist People Excellence Specialist - Estágio Profissional Product Owner Website Senior Internal Auditor Senior Legal Counsel (Ethics and Compliance) Senior Payroll Analyst Senior Research Scientist Senior Rewards Specialist Strategy Consultant Tax Specialist</p>	<p>25</p>
--	---	-----------

Grupo 3: Técnicos e Profissões de Nível Intermédio	Assistente Técnico Call Center Customer Service Center - Redes Sociais Customer Success Manager Digital Business Estágio Profissional - Recursos Humanos Estágio Profissional Assistente Administrativo Frontend Developer Gestor Júnior Compensação Global Application Specialist - HR Portal Junior Accounting Specialist Junior Data Analyst Junior Financial Consultant Junior IT Recruiter Order Management Specialist Product Operation Analyst Projetista de Estruturas SAP LO Senior (MM/SD) SAP magician Senior Backend Developer Senior Developer Senior React Developer Técnico de Recursos Humanos Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação Graphic Designer Junior Programador Web e de Multimédia Project Management	28
Grupo 4: Pessoal Administrativo	Assistente Comercial Atenção ao Cliente B2B Assistente de Clientes e Serviços Coordenador de Administração Tributária	3
Grupo 5: Trabalhadores dos Serviços Pessoas, de Proteção e Segurança e Vendedores	Consultor Imobiliário Key Account Manager Técnico Comercial Gestor de Contas Farmácia	4
Grupo 7: Trabalhadores Qualificados da Indústria, Construção e Artífices	Automotive Field Services Technician Hydro Remote Control Center Operator Técnico de Orçamentação - Quadros elétricos Técnico de Eletrónica	4
	Total Funções Analisadas	71

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados de dois estudos empíricos realizados por meio de análise documental e análise de conteúdo. A recolha de dados foi feita através da análise de anúncios de emprego e informações disponíveis em redes profissionais na internet, nos websites corporativos e de recrutamento das organizações selecionadas, além da análise quantitativa de avaliações de ex-colaboradores e colaboradores no portal de emprego “Glassdoor” na secção “Benefits”.

A análise documental das organizações selecionadas e caracterizadas no capítulo anterior possibilitou alcançar os resultados aqui apresentados sobre a investigação e avaliação de como a flexibilidade e o trabalho remoto estão integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nas organizações com operações em Portugal. Através das análises documentais e de conteúdo realizadas, foi possível realizar uma análise da presença e ênfase da flexibilidade e do trabalho remoto nas descrições de funções e anúncios de emprego, bem como nos websites corporativos das organizações. Além disso, a análise quantitativa permitiu entender como a EVP na dimensão “Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional” é percebida pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores.

Conforme a análise de conteúdo realizada, emergiram diferentes categorias para cada dimensão estudada, refletindo as práticas e abordagens das organizações em relação à flexibilidade e ao trabalho remoto. Essas categorias são baseadas na forma como as organizações integram e comunicam as suas políticas e práticas de flexibilidade e trabalho remoto nas suas Propostas de Valor para o Colaborador (EVP). A Tabela 2 resume as dimensões e as respectivas categorias identificadas na análise de conteúdo. (Tabela 2):

Tabela 2

Dimensões e respectivas categorias utilizadas para Análise do Conteúdo

Dimensão	Categoria
Políticas de Trabalho Remoto	Presencial

	Híbrido
	Remoto
Benefícios Flexíveis	Personalização dos Benefícios
	Tipos de Benefícios Oferecidos
	Procedimento para Ajuste de Benefícios
Cultura Organizacional de Flexibilidade	Descrição da Flexibilidade no Trabalho
	Enfatização da Autonomia
	Valores e Filosofia Organizacional Relacionados à Flexibilidade
Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal	Menção Direta ao Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional
	Benefícios e Políticas de Suporte ao Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional
	Cultura e Filosofia Organizacional Relacionadas ao Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional
Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto	Investimentos em Tecnologia
	Infraestrutura e Recursos para Trabalho Remoto
	Suporte e Manutenção de Infraestrutura Remota
Desenvolvimento para Profissional Remoto	Oportunidades de Formação Remota
	Acesso a Recursos e Ferramentas de Desenvolvimento
	Suporte e Mentoria para Colaboradores Remotos
Comunicação e Colaboração Remota	Ferramentas de Comunicação e Colaboração
	Práticas de Comunicação
	Integração e Colaboração da Equipe

Flexibilidade de Localização	Tipo de Flexibilidade Oferecida
	Localização dos Colaboradores
	Nível de Flexibilidade

Fonte: Elaboração Própria

3.1 Estudo 1: Apresentação de dados recolhidos de descrições de funções, anúncios de emprego e websites corporativos.

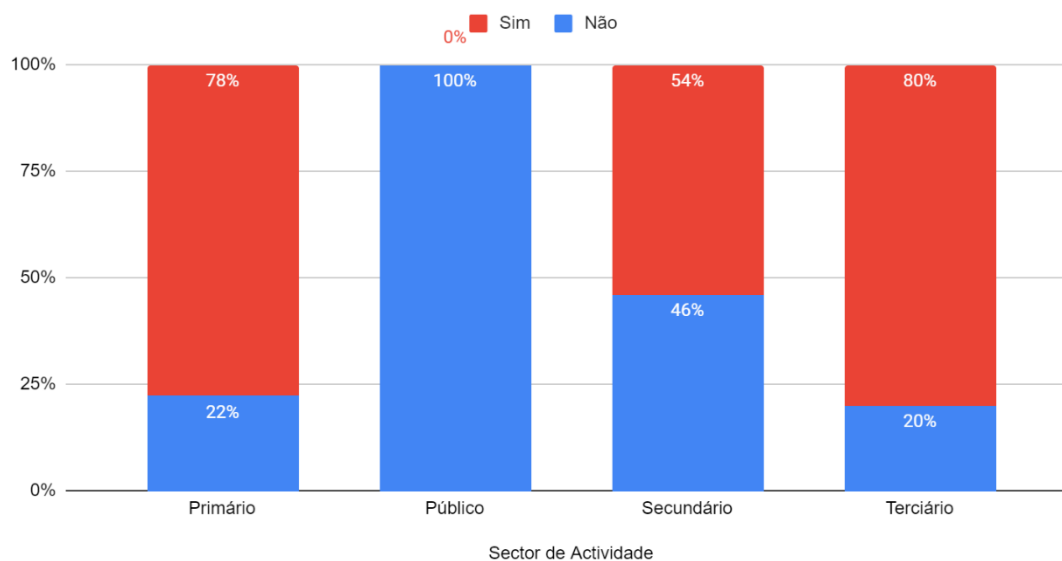
3.1.1 “Políticas de Trabalho Remoto”

A média ponderada da integração na EVP de “Políticas de Trabalho Remoto” que se verificou no setor terciário foi de 80%, conforme se pode observar no gráfico 5. Por outro lado, no setor público, a média ponderada foi de 0%, todas as organizações analisadas no setor público mantêm apenas políticas de trabalho presencial, conforme evidenciado no gráfico 5.

Gráfico 5

Média Ponderada – Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto"

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto"



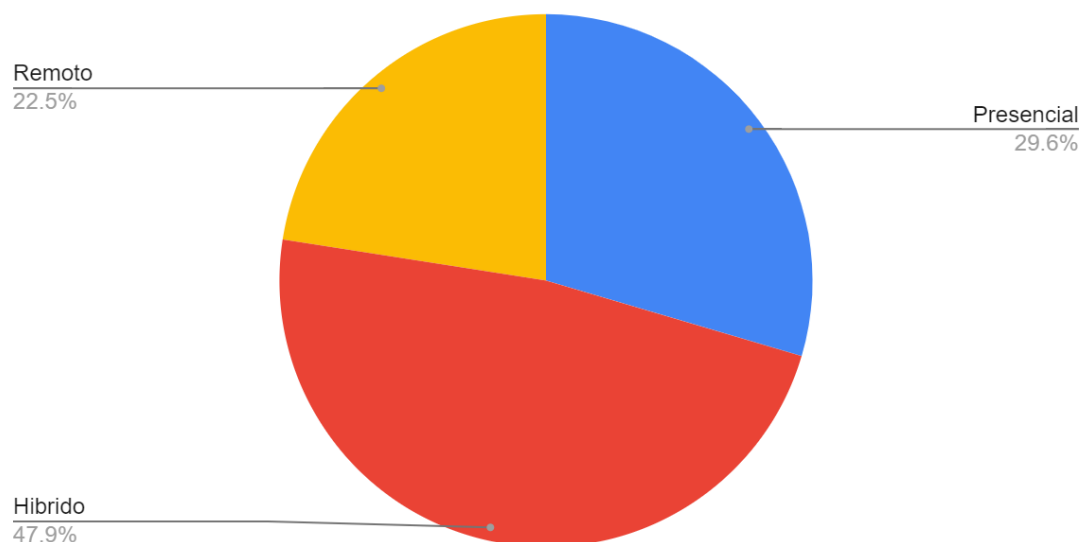
Fonte: Elaboração Própria

Foi constatado que 69,4% (somatório da % de trabalho remoto e trabalho híbrido) das organizações analisadas integram modelos de trabalho remoto e híbrido referente à dimensão “políticas de trabalho remoto” nas suas propostas de valor ao colaborador (EVP), conforme gráfico 6.

Gráfico 6

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto"

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 3, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 3

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto"

Categorias da Dimensão "Políticas de Trabalho Remoto" (n=71)	Exemplos de unidades de registo
Híbrido (n=34)	Oferecemos um modelo de trabalho híbrido com 2 dias de home office e 3 dias no escritório
	Ambiente de trabalho híbrido com a possibilidade de 2 dias de home office por semana
	A empresa oferece um esquema híbrido com 3 dias de trabalho remoto e 2 dias no escritório

	Permissão para trabalhar remotamente até 8 dias por mês num modelo híbrido
	Permissão para trabalhar remotamente até 2 dias por semana com o nosso modelo híbrido
Presencial (n=21)	A política da empresa é totalmente presencial, exigindo a presença no escritório todos os dias úteis
	Sem referência no anúncio
	Trabalho integralmente no escritório, com horários de trabalho fixos de 9h às 18h
	A função exige que o colaborador trabalhe no escritório durante o horário de expediente
	O trabalho é exclusivamente presencial, com um horário e trabalho de 40 horas semanais no escritório
Remoto (n=16)	Oferecemos a opção de trabalho totalmente remoto, sem necessidade de presença no escritório
	O trabalho é 100% remoto, com flexibilidade total de local e horário
	Todos os colaboradores trabalham remotamente, com reuniões virtuais agendadas conforme necessário
	Posição para trabalho exclusivamente remoto, com a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar
	A empresa oferece a opção de trabalho presencial, remoto ou híbrido

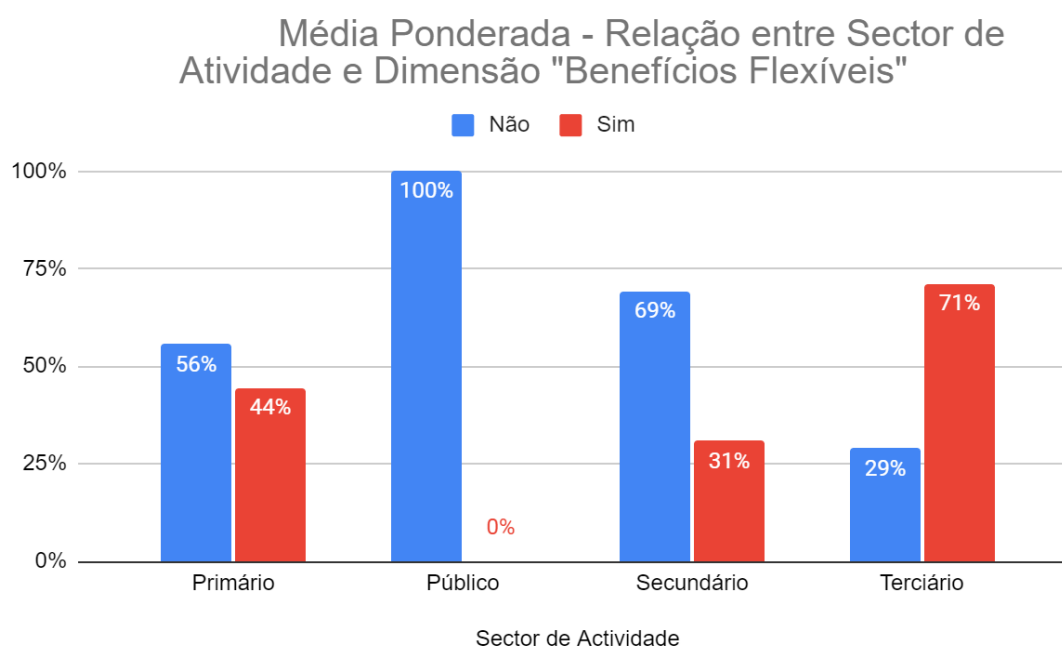
Fonte: Elaboração Própria

3.1.2 “Benefícios Flexíveis”

No que refere à análise da análise da dimensão “Benefícios Flexíveis”, a média ponderada da integração na EVP de "Benefícios Flexíveis" no setor terciário foi de 71%, pelo contrário, o setor público apresenta uma média ponderada de 0% para a dimensão "Benefícios Flexíveis", conforme gráfico 7.

Gráfico 7

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Benefícios Flexíveis"

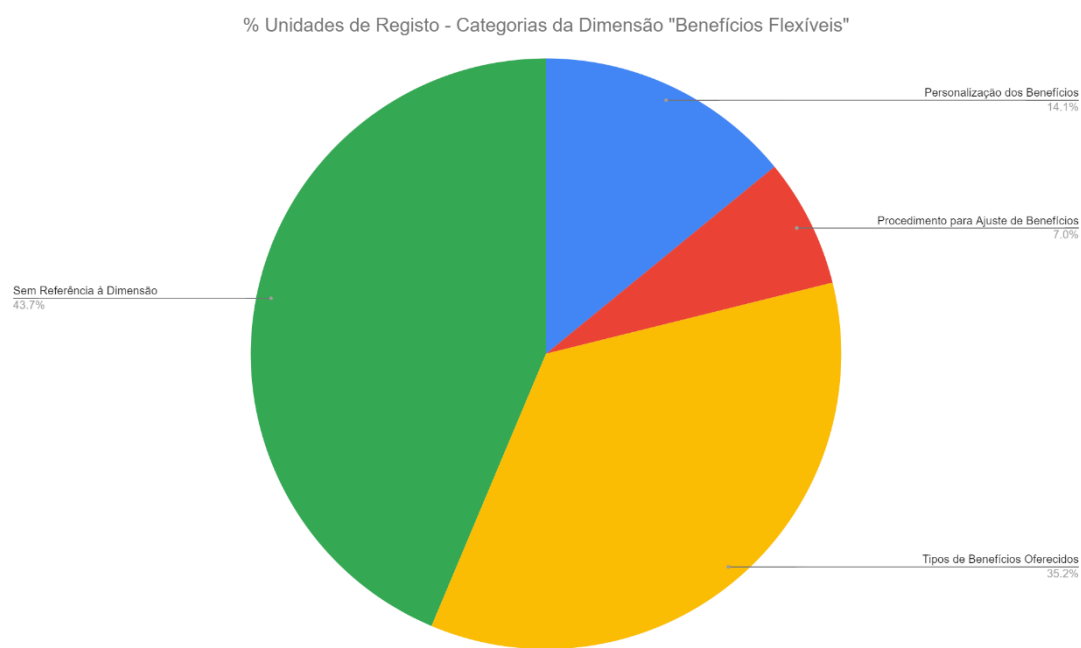


Fonte: Elaboração Própria

A análise revelou que 43,7% das organizações analisadas não integram a dimensão de “benefícios flexíveis” nos seus anúncios de emprego e websites corporativos. Verificou-se que a categoria que mais se destacou foi a “Tipos de benefícios oferecidos” com 35,2%. (Gráfico 8)

Gráfico 8

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Benefícios Flexíveis"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 4, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 4

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Benefícios Flexíveis"

Categorias da Dimensão "Benefícios Flexíveis" (n=71)	Exemplos de unidades de registo
---	--

	Possibilidade de escolha de pacote de benefícios, incluindo opções como ginásio, transporte, e programas de bem-estar
Personalização dos Benefícios (n=10)	Plataforma online para selecionar e ajustar mensalmente os teus benefícios
Procedimento para Ajuste de Benefícios (n=5)	Plano de saúde básico ou premium, conforme as suas necessidades pessoais
	Oferecemos benefícios flexíveis, incluindo opções de plano de saúde, seguro de vida e programas de bem-estar
	Flexibilidade de horário de trabalho para a conciliação com compromissos pessoais
	Oferecemos um pacote de benefícios que inclui seguro de saúde (possibilidade de inclusão de familiares) e cartão de refeição
	Seguro Vida, Seguro Saúde, Subsídio de Alimentação ou Cartão de Refeição
	Oportunidade de desenvolvimento profissional com acesso a plataforma de formação on-line
	Seguro de saúde (extensível ao agregado familiar, fundo de pensões e apoio para os filhos)
Tipos de Benefícios Oferecidos (n=25)	25 dias de férias, Learning Center, Acesso ao Centro Médico e Programas de Bem-Estar
Sem Referência à Dimensão (n=31)	Seguro de Saúde

Fonte: Elaboração Própria

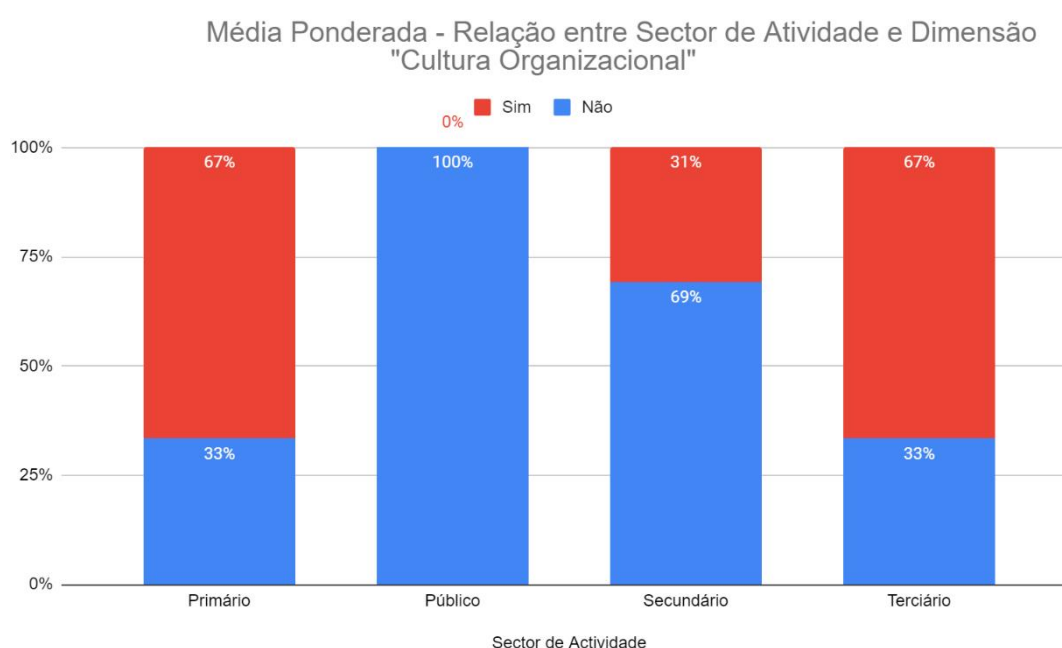
3.1.3 “Cultura Organizacional de Flexibilidade”

A análise da dimensão "Cultura Organizacional de Flexibilidade" revelou que, o Setor Terciário e o Setor Primário apresentaram a maior integração dessa dimensão na sua EVP, com uma média ponderada de 67%. Em contraste, o setor público não

apresentou a integração desta dimensão, com uma média ponderada de 0%, conforme indicado no gráfico 9.

Gráfico 9

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Cultura Organizacional"



Fonte: Elaboração Própria

Durante a análise dos anúncios de emprego e websites corporativos das organizações que operam em Portugal, observou-se que uma proporção significativa de organizações não integra a “cultura organizacional de flexibilidade” nas suas propostas de valor ao colaborador (EVP). Especificamente, 42,3% das organizações analisadas não integram a dimensão “cultura organizacional de flexibilidade” na sua EVP. Entre as categorias analisadas, a “descrição da flexibilidade no trabalho” apresentou a maior percentagem com 35,2%. (Gráfico 10)

Gráfico 10

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Cultura Organizacional de Flexibilidade"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 5, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 5

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Cultura Organizacional de Flexibilidade"

Categorias da Dimensão "Cultura Organizacional de Flexibilidade" (n=71)	Exemplos de unidades de registo
Descrição da Flexibilidade no Trabalho (n=26)	Opções de trabalho remoto parcial ou integral para todos os nossos colaboradores
	Horários de trabalho flexíveis
	Possibilidade de trabalhar de qualquer lugar com nossa política de trabalho remoto
Enfatização da Autonomia (n=10)	Liberdade para explorar novas ideias e implementar soluções inovadoras
	Procuramos profissionais que valorizem a autonomia no trabalho e queiram gerenciar seus próprios projetos
Valores e Filosofia Organizacional Relacionados à Flexibilidade (n=5)	Promovemos um ambiente de trabalho que valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional
	A flexibilidade no trabalho é um dos pilares da nossa cultura organizacional
Sem Referência à Dimensão (n=30)	Ambiente colaborativo e dinâmico, focado em resultados
	Pacote de benefícios competitivo e remuneração alinhada ao mercado

Fonte: Elaboração Própria

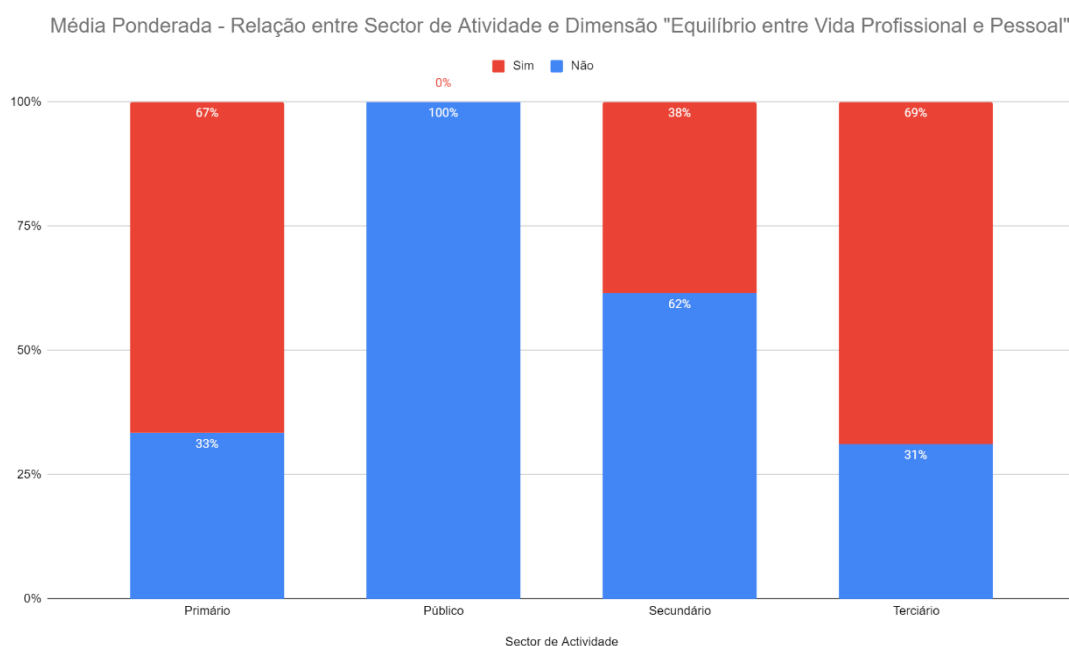
3.1.4 “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”

A análise da dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" revelou que o Setor Terciário e Primário apresentaram a maior média ponderada para a integração no EVP da dimensão “equilíbrio entre vida profissional e pessoal”, com uma média de 69%

e 67% respetivamente. O setor público apresentou a menor média ponderada para esta dimensão, com 0%. (Gráfico 11)

Gráfico 11

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal"

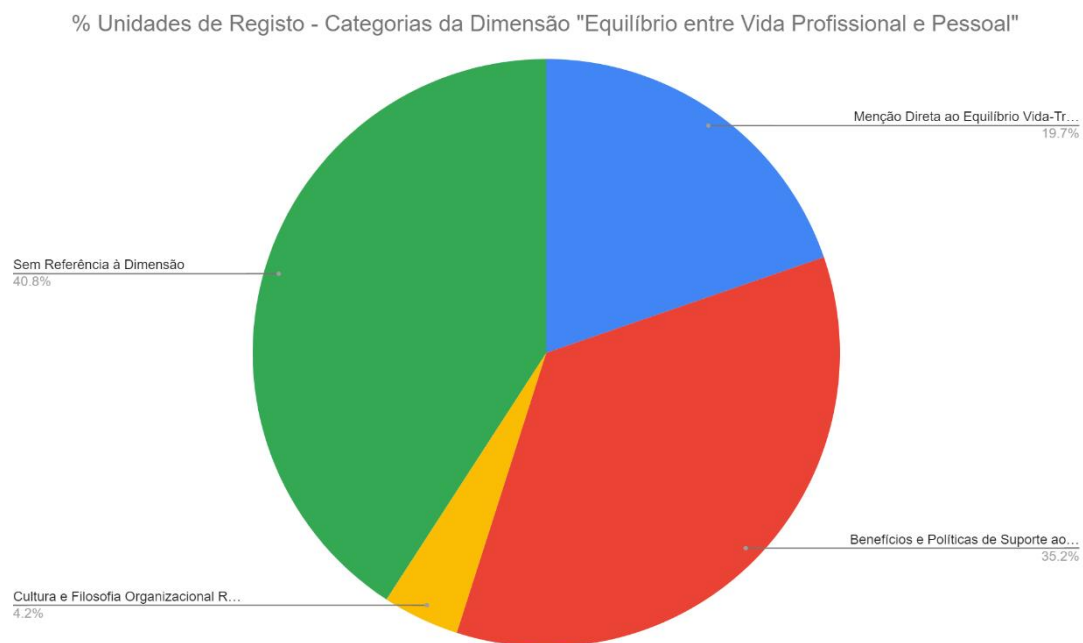


Fonte: Elaboração Própria

Observou-se que 40,8% das organizações analisadas não integram a dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal” na sua EVP, sendo que a categoria com a maior percentagem de destaque foi "Benefícios e Políticas de Suporte ao Equilíbrio Vida-Trabalho", que foi identificada em 35,2% dos anúncios e websites corporativos. (Gráfico 12)

Gráfico 12

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 6, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 6

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal"

Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" (n=71)	Exemplos de unidades de registo
Benefícios e Políticas de Suporte ao Equilíbrio Vida-Trabalho (n=25)	Possibilidade de escolha de pacote de benefícios, incluindo opções como ginásio, transporte, e programas de bem-estar
	Oferecemos benefícios flexíveis, incluindo opções de plano de saúde, seguro de vida e programas de bem-estar
	3 dias de férias adicionais após 1 ano de antiguidade
PTO - Folga Remunerada	
Menção Direta ao Equilíbrio Vida-Trabalho (n=14)	Flexibilidade de horário de trabalho para conciliação com compromissos pessoais
Cultura e Filosofia Organizacional Relacionadas ao Equilíbrio Vida-Trabalho: (n=3)	Ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo
Sem Referência à Dimensão (n=29)	Horário de trabalho fixo de 9h às 18h
	Esta posição de liderança requer presença constante no local de trabalho
	O trabalho é exclusivamente presencial, com um horário e trabalho de 40 horas semanais no escritório
	Modelo de trabalho totalmente presencial
	Horário de trabalho de segunda a sexta, das 9h às 18h

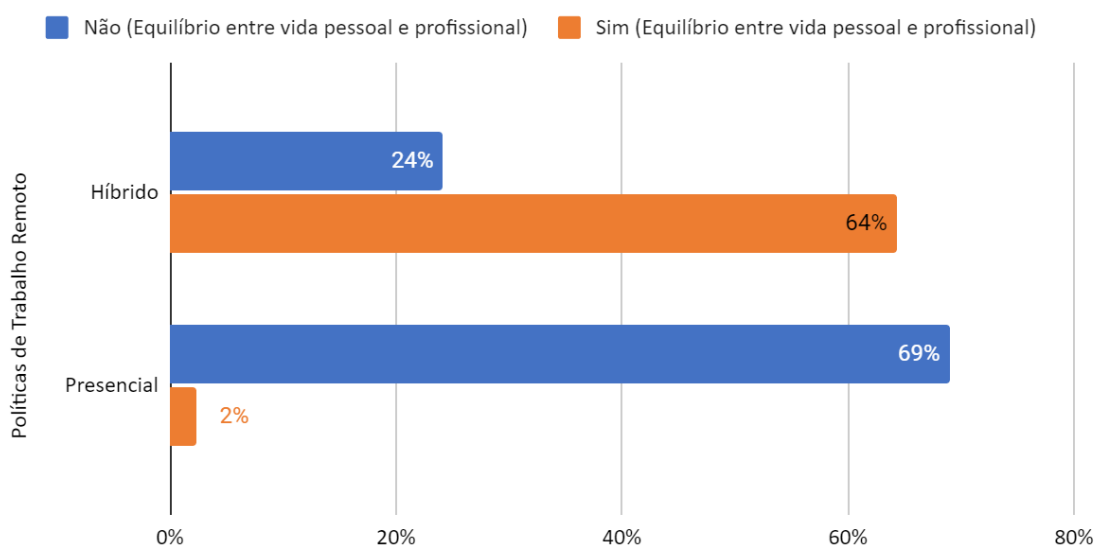
Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a relação entre a dimensão “Políticas de trabalho remoto” e a dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, observou-se que nas organizações com integração na EVP de modelos de trabalho híbrido, há também uma maior correlação na integração de benefícios que promovem a dimensão “equilíbrio entre vida pessoal e profissional” com 64%. (Gráfico 13)

Gráfico 13

Relação entre Dimensão “Políticas de Trabalho Remoto” e Dimensão “Equilíbrio entre vida Profissional e Pessoal”

Relação entre dimensão "Políticas de trabalho remoto" e dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal"



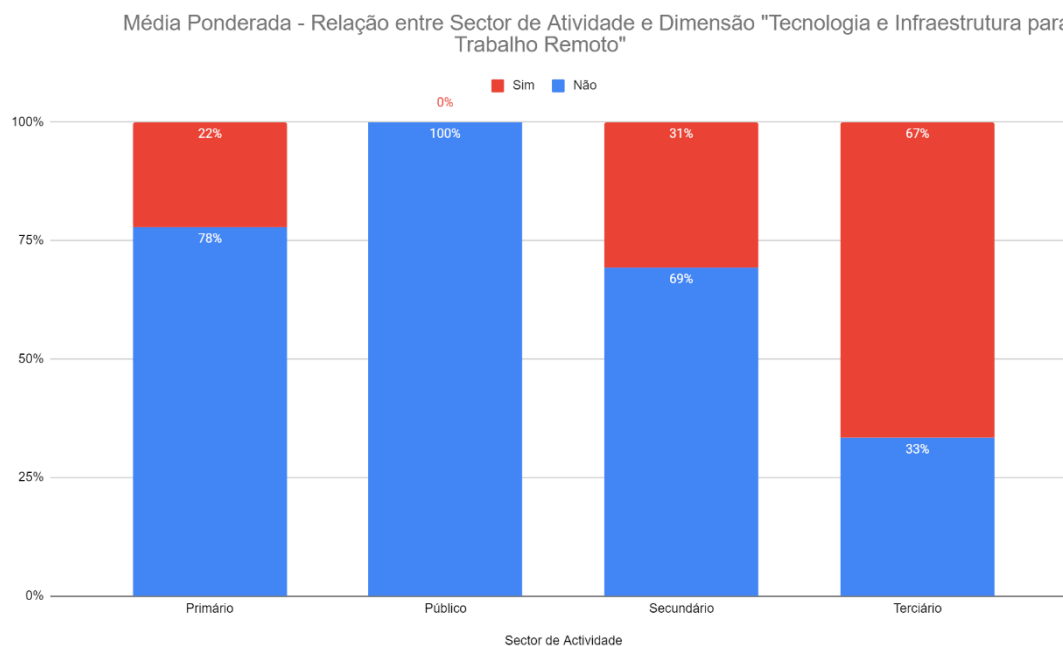
Fonte: Elaboração Própria

3.1.5 “Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto”

A análise da dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto" revelou que o Setor Terciário apresentou a maior média ponderada para a integração na EVP, da dimensão “tecnologia e infraestrutura adequadas para trabalho remoto”, com uma média ponderada de 67%. O setor público e primário apresentaram as menores médias ponderadas para a integração desta dimensão, com respectivamente 0% e 22%. (Gráfico 14)

Gráfico 14

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto"

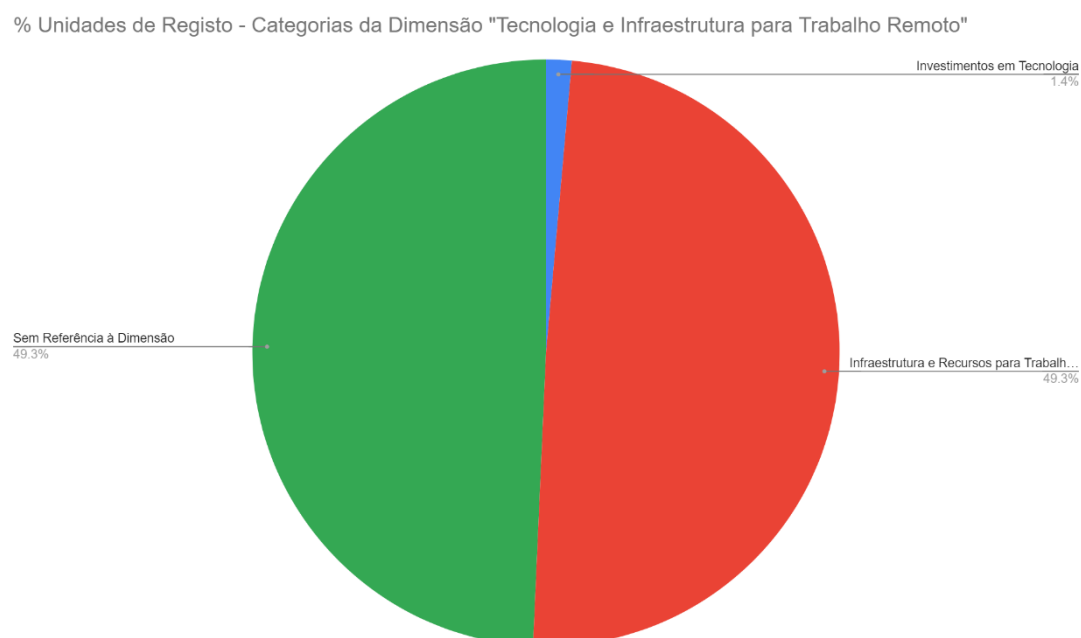


Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicaram que 49,3% das organizações analisadas não integram a dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto" na sua EVP, sendo que, a categoria "Infraestrutura e Recursos para Trabalho Remoto" é a mais frequentemente integrada, com uma média ponderada de 49,3%. (Gráfico 15)

Gráfico 15

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 7, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 7

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto"

Categorias da Dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto" (n=71)	Exemplos de unidades de registo de Registo
---	---

Infraestrutura e Recursos para Trabalho Remoto (n=35)	Subsídio de trabalho remoto
	Formação inicial de colaboração remota
	Recursos para trabalhar remotamente
	1000€/year Remote Work budget
Investimentos em Tecnologia (n=1)	Ferramentas avançadas de colaboração remota
Suporte e Manutenção de Infraestrutura Remota (n=0)	Sem Menção
Sem Referência à Dimensão (n=35)	Oportunidades de desenvolvimento profissional e formação contínua

Fonte: Elaboração Própria

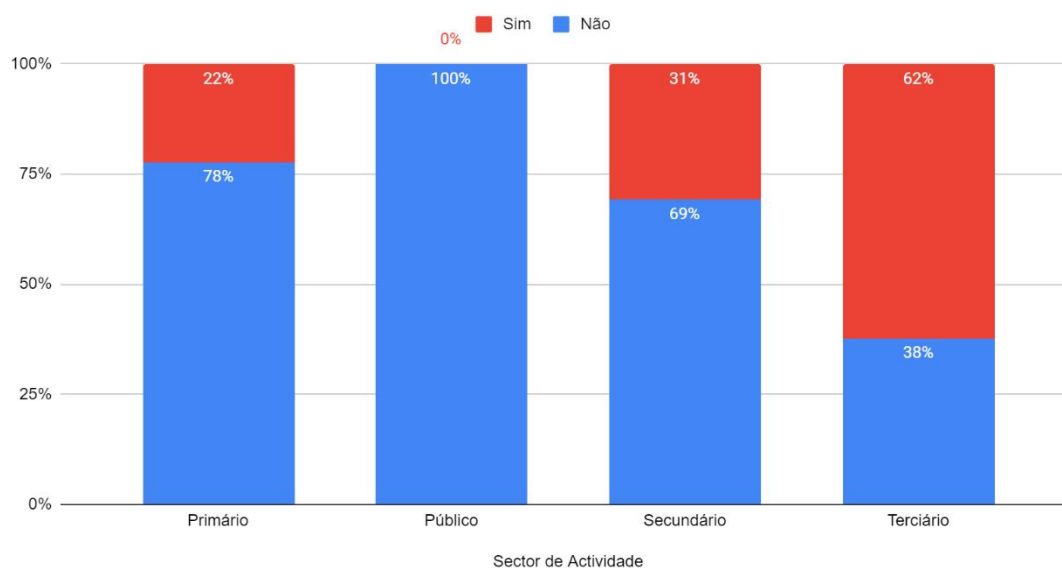
3.1.6 “Desenvolvimento Profissional Remoto”

A análise da dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto" indicou que o Setor Terciário se destacou com a maior média ponderada de 62% para a integração desta dimensão na EVP. Por outro lado, o Setor Público apresentou a menor média ponderada com 0%, evidenciando a ausência de integração para a dimensão “desenvolvimento profissional remoto” nas EVP das organizações deste setor. (Gráfico 16)

Gráfico 16

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto"

Média Ponderada - Relação entre Sector de Actividade e Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto"



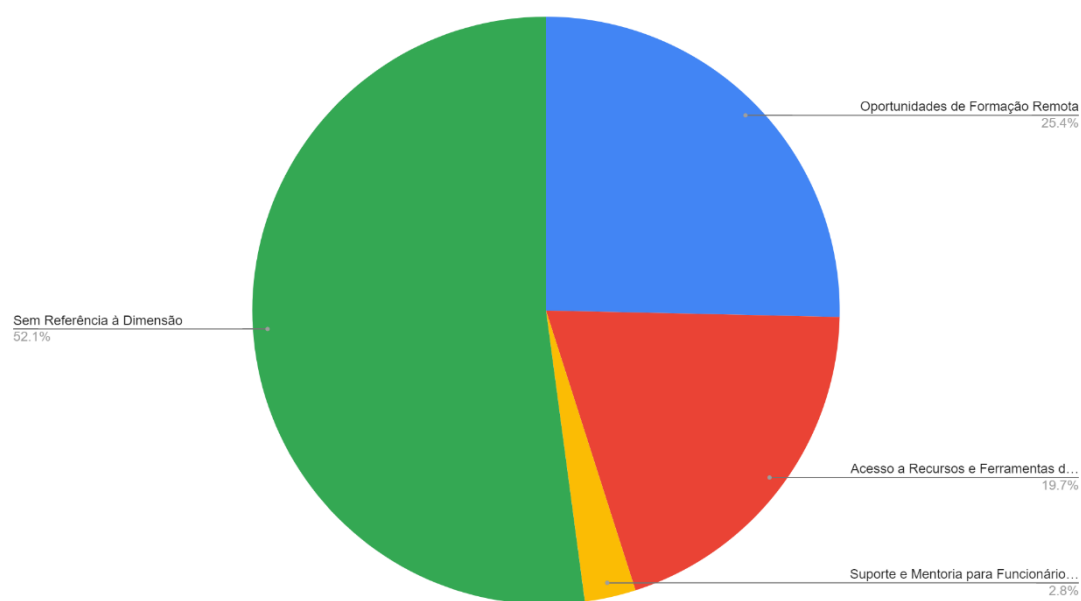
Fonte: Elaboração Própria

A análise revelou que 52,1% das organizações analisadas não integram a dimensão “desenvolvimento profissional remoto” nos seus anúncios de emprego e websites corporativos. Entre as categorias relacionadas ao desenvolvimento profissional remoto, a "Oportunidades de Formação Remota" foi a mais frequentemente integrada, com uma presença de 25,4%. (Gráfico 17)

Gráfico 17

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto"

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 8, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 8

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto"

Categorias da Dimensão "Desenvolvimento Profissional Remoto" (n=71)	Exemplos de unidades de registo
Oportunidades de Formação Remota (n=18)	Acesso a workshops online e formação contínua para desenvolvimento de competências
	Acesso a webinars e conferências online

Suporte e Mentoria para Colaboradores Remotos (n=2)	Sessões de coaching e mentoria online
Acesso a Recursos e Ferramentas de Desenvolvimento (n=14)	Acesso a plataforma de e-learning com cursos especializados
	Acesso biblioteca digital com materiais de estudo e recursos educativos
Sem Referência à Dimensão (n=37)	A função é exclusivamente no escritório e não há menção a oportunidades de desenvolvimento para profissional remoto
	O anúncio não menciona qualquer suporte para o desenvolvimento profissional de colaboradores remotos
	Não há informações sobre feedback ou avaliações para colaboradores que trabalham remotamente
	Não há detalhes sobre programas de mentoria ou cursos online para colaboradores remotos
	Não há informações sobre formação ou desenvolvimento para colaboradores que trabalham remotamente

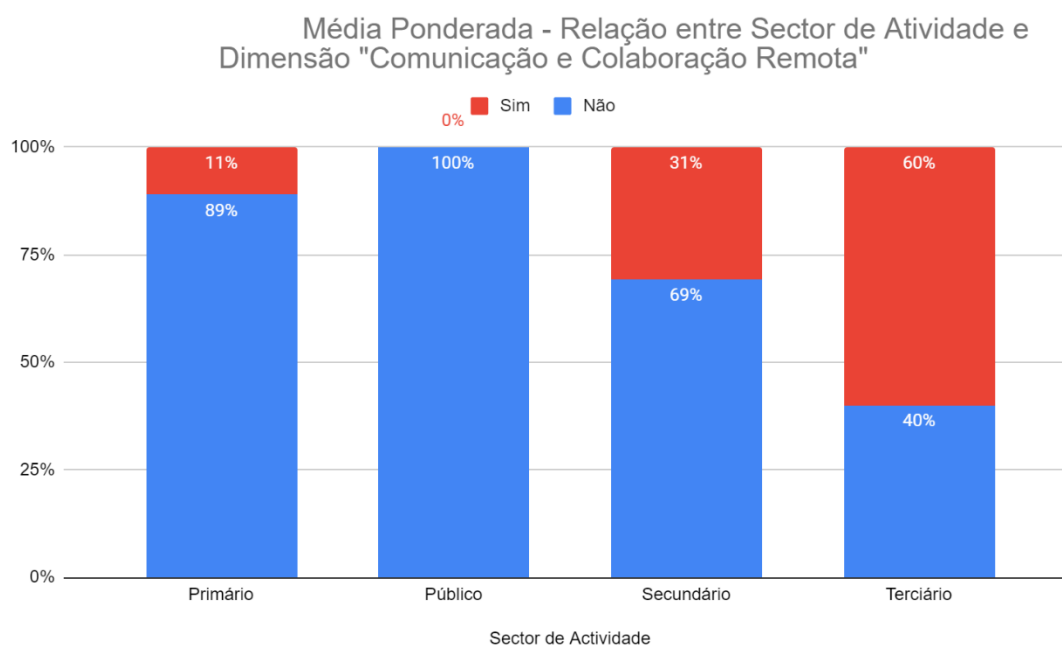
Fonte: Elaboração Própria

3.1.7 “Comunicação e Colaboração Remota”

A análise da dimensão "Comunicação e Colaboração Remota" revelou que o Setor Terciário apresentou a maior média ponderada para a integração da dimensão “comunicação e colaboração remota” nas EVP das organizações do estudo, com 60%. O setor público e primário mostraram a menor integração para esta dimensão, com 0% e 11% respectivamente. (Gráfico 18)

Gráfico 18

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Comunicação e Colaboração Remota"

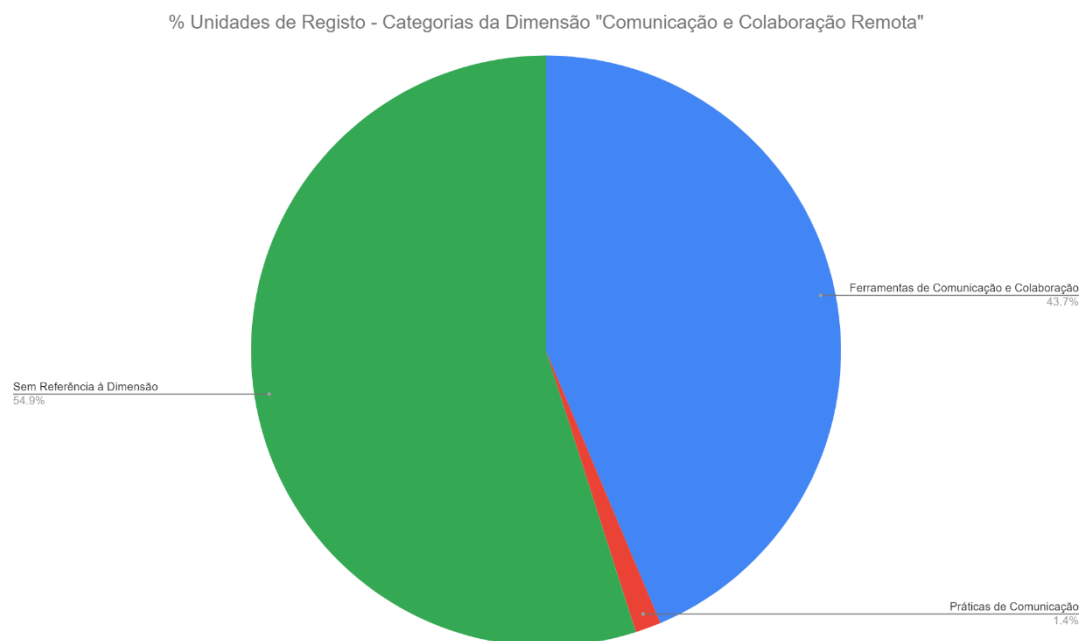


Fonte: Elaboração Própria

A análise revelou que 54,9% das organizações analisadas não integram a dimensão “comunicação e colaboração remota” nos seus anúncios de emprego e websites corporativos. Dentro da dimensão "Comunicação e Colaboração Remota", a categoria "Ferramentas de Comunicação e Colaboração" foi a mais frequentemente integrada, com 43,7%. (Gráfico 19)

Gráfico 19

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Comunicação e Colaboração Remota"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 9, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 9

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Comunicação e Colaboração Remota"

Categorias da Dimensão "Comunicação e Colaboração Remota" (n=71)	Exemplos de unidades de registo
---	--

Ferramentas de Comunicação e Colaboração (n=31)	Acesso a plataformas de colaboração em equipa, como Trello e Miro, para facilitar o trabalho em projetos conjuntos
	Utilização de Microsoft Teams e chat para comunicação diária
	Formação em ferramentas digitais, como Zoom, Trello e Miro
Práticas de Comunicação (n=1)	Sistema de feedback contínuo através de plataforma de colaboração virtual
Integração e Colaboração da Equipa (n=0)	Sem referência
Sem Referência à Dimensão (n=39)	O anúncio não aborda práticas ou sistemas para colaboração remota
	O trabalho remoto não é mencionado como parte da função, não há detalhes sobre comunicação remota
	O anúncio não inclui informações sobre a tecnologia utilizada para suportar a comunicação duma equipa remota
	O anúncio não aborda práticas ou sistemas para colaboração remota
	Não há menção a ferramentas específicas para comunicação em equipa

Fonte: Elaboração Própria

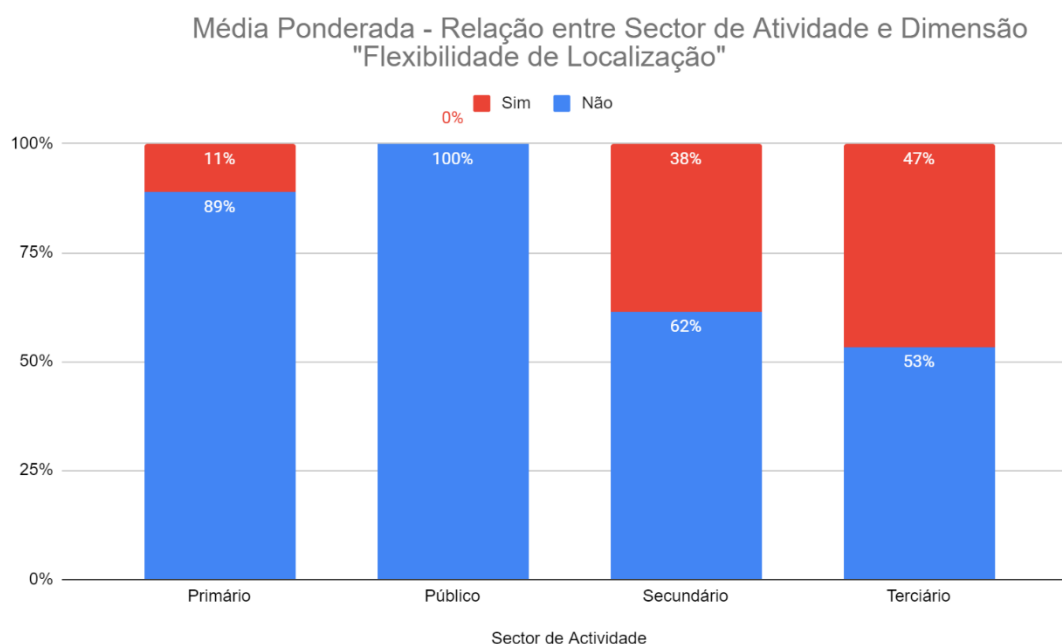
3.1.8 “Flexibilidade de localização”

A análise da dimensão "Flexibilidade de Localização" mostrou que o Setor Terciário liderou com a maior média ponderada de 47% para a integração dessa dimensão

na sua EVP. Em contraste, o Setor Público apresentou a menor média ponderada de 0%. (Gráfico 20)

Gráfico 20

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "Flexibilidade de Localização"



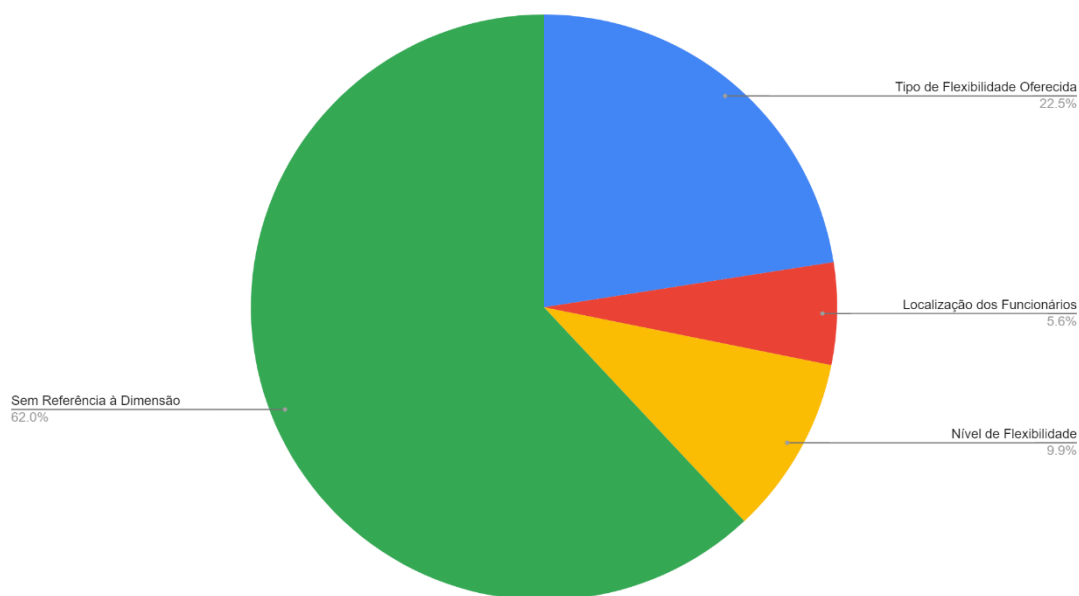
Fonte: Elaboração Própria

A análise revelou que 62% das organizações analisadas não integram a dimensão “flexibilidade de localização” nos seus anúncios de emprego e websites corporativos. Entre as organizações que integram a flexibilidade de localização, a categoria "Tipo de Flexibilidade Oferecida" é a mais frequentemente destacada, com 22,5%. (Gráfico 21)

Gráfico 21

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Flexibilidade de Localização"

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Flexibilidade de Localização"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 10, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 10

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Flexibilidade de Localização"

Categorias da Dimensão	Exemplos de unidades de registo
"Flexibilidade de localização" (n=71)	
Tipo de Flexibilidade Oferecida (n=16)	Opção de trabalho totalmente remoto
Localização dos Colaboradores(n=4)	O trabalho é 100% remoto, com flexibilidade total de local e horário
Nível de Flexibilidade (n=31)	Possibilidade de trabalho remoto a tempo completo e parcial
Localização dos Colaboradores (n=7)	Trabalha de qualquer lugar

	Work from anywhere
	Remote - Na UpHill pode trabalhar onde preferir
Sem Referência à Dimensão (n=44)	A descrição da função não inclui opções para trabalho remoto ou horário flexível
	Não há menção a trabalho remoto ou flexibilidade de localização neste anúncio
	A posição requer a presença física no escritório
	Não há opções de trabalho remoto para esta posição
	A função exige a presença no escritório de segunda a sexta-feira

Fonte: Elaboração Própria

3.2 Estudo 2: Apresentação de dados recolhidos no Portal de Emprego “Glassdoor”

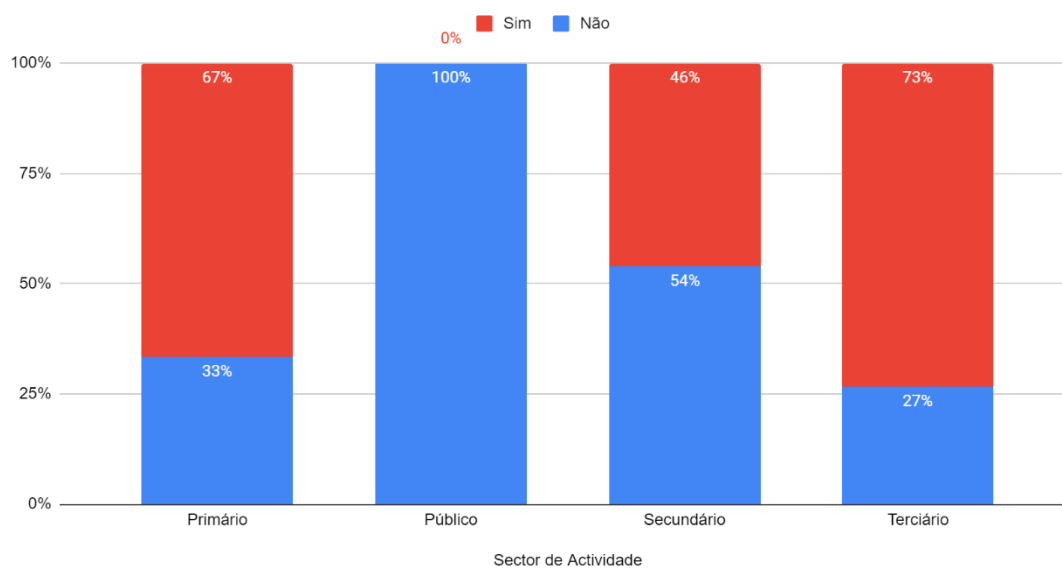
3.2.1 “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”

A análise dos dados do Glassdoor para a dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" destacou o Setor Terciário com a maior média ponderada para a integração na EVP, da dimensão “equilíbrio entre vida profissional e pessoal”, atingindo 73%. O setor público apresentou a menor média ponderada, de 0%, sem presença de dados das organizações no Glassdoor, referente à integração desta dimensão nas suas EVPs, conforme (Gráfico 22).

Gráfico 22

Média Ponderada – Relação entre Sector de Atividade e Dimensão “Equilíbrio entre vida profissional e Pessoal”

Média Ponderada - Relação entre Sector de Atividade e Dimensão "equilíbrio entre vida profissional e pessoal "



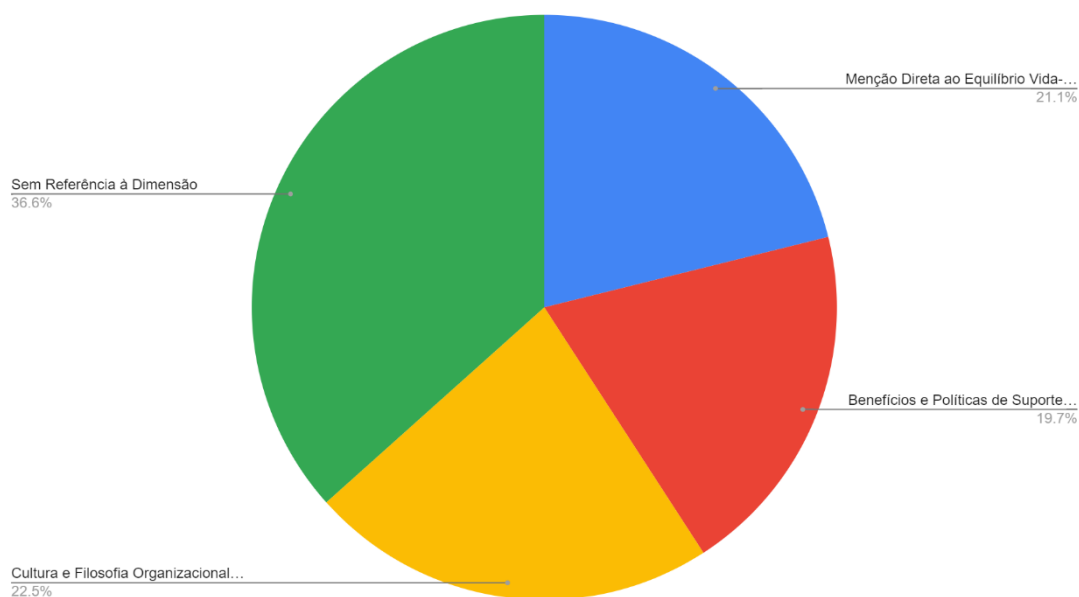
Fonte: Elaboração Própria

A análise revelou que 36,6% das organizações analisadas não integram a dimensão “equilíbrio entre vida profissional e pessoal” na sua EVP. Entre as organizações que integram na sua EVP a dimensão “equilíbrio entre a vida profissional e pessoal”, a categoria "Cultura e Filosofia Organizacional Relacionadas ao Equilíbrio Vida-Trabalho" é a mais frequentemente destacada, com 22%. (Gráfico 23)

Gráfico 23

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal"

% Unidades de Registo - Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal"



Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 11, podem-se encontrar alguns exemplos de unidades de registo para a dimensão supramencionada.

Tabela 11

Exemplos de unidades de registo para a Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Vida Pessoal"

Categorias da Dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" (n=71)	Exemplos de unidades de registo
Menção Direta ao Equilíbrio Vida-Trabalho (n=15)	Life/Work balance is great... Prepare to work long hours, and sacrifice your weekends, and important occasions

	The flexible hours here are excellent for balancing my personal and professional life
	Freedom to adjust my work hours around my personal commitments is very valuable
Benefícios e Políticas de Suporte ao Equilíbrio Vida-Trabalho (n=14)	Reduced or Flexible Hours, Volunteer Time Off
	Afternoon off on your birthday
	Company offers some remote work options, but most of the time you're still pressured to be in the office
	Unlimited Personal Time Off
Cultura e Filosofia Organizacional Relacionadas ao Equilíbrio Vida-Trabalho (n=16)	Culture here values flexibility and understands the importance of balancing work with personal life, which makes for a positive work environment
	Company's culture heavily emphasizes productivity over employee well-being, leading to frequent overtime and burnout
	Leadership regularly encouraging time off
	Flexible policies and the way management supports employees' personal needs is great!
Sem Referência à Dimensão (n=26)	Workload can be overwhelming
	Although the company promises flexibility, there is strong pressure for employees to be available outside of work hours
	Lack of support for taking breaks or vacations; the company culture promotes a 'never stop working' attitude, which undermines work-life balance

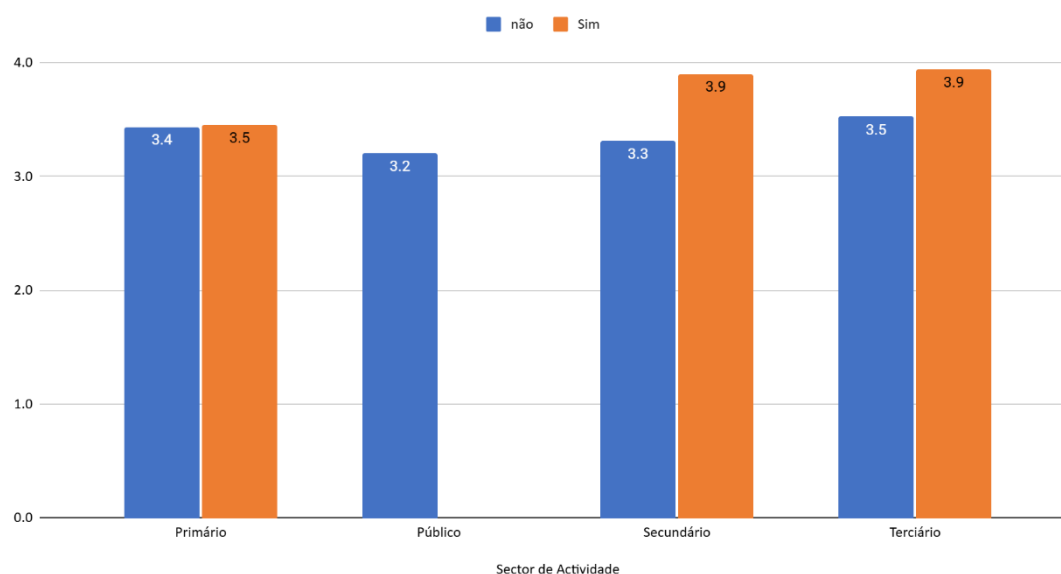
Fonte: Elaboração Própria

Foi realizada uma análise para examinar a correlação entre a ênfase da integração da dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" nas Propostas de Valor ao Colaborador (EVP) das organizações analisadas e as avaliações pelos colaboradores atuais e ex. colaboradores no Glassdoor na secção "Benefits" onde essa mesma dimensão está incluída. Os resultados da análise indicam que, entre os setores analisados, o Setor Secundário e Terciário apresentam a maior avaliação média no Glassdoor pelos colaboradores e ex-colaboradores com 3.9. (Gráfico 24)

Gráfico 24

Relação por Setor de Atividade entre dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal" e Avaliação Média no Glassdoor na secção Benefits

Relação por Setor de Atividade entre dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal" e Avaliação Média no Glassdoor na secção Benefits"



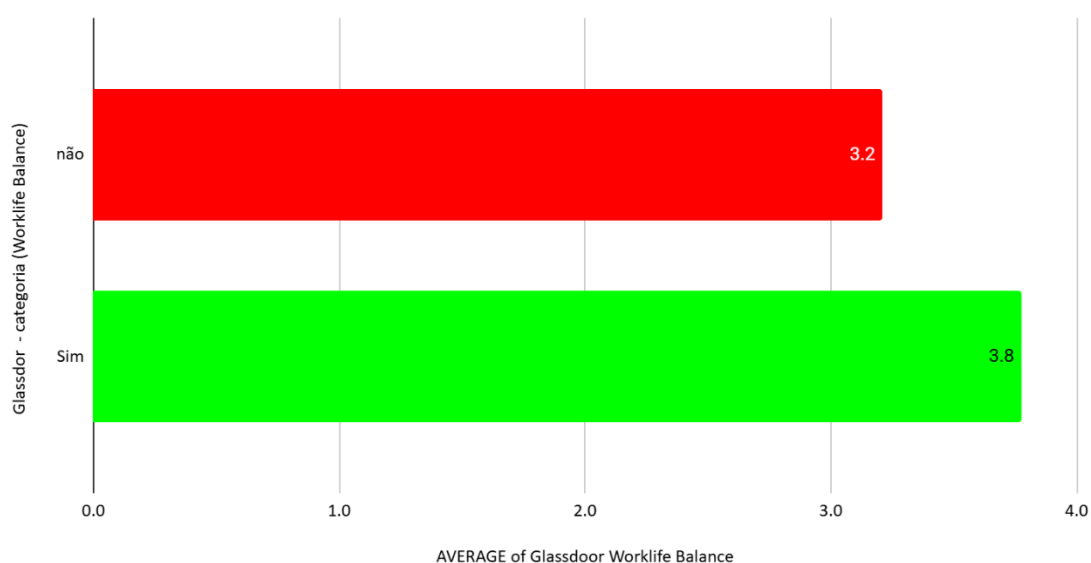
Fonte: Elaboração Própria

De forma geral, as organizações que não integram benefícios na dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal" na sua Proposta de valor ao colaborador (EVP) tendem a ter de forma geral uma média de resultado mais baixa (3.2) pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores na secção "Benefits", o contrário (3.8) também se verifica nas organizações que integram na sua EVP a dimensão "Equilíbrio entre vida profissional e pessoal". (Gráfico 25)

Gráfico 25

Relação entre Classificação Glassdoor na secção “Benefits” e EVP no Glassdoor da Dimensão “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal”

Relação entre Classificação Glassdoor na secção “Benefits” e EVP no Glassdoor da Dimensão “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal”

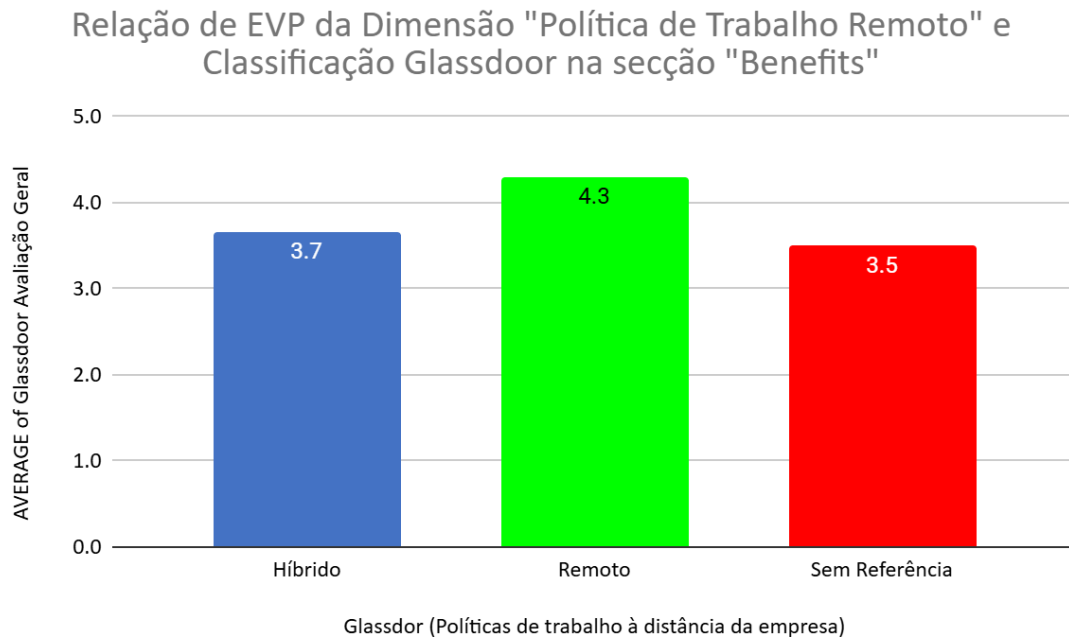


Fonte: Elaboração Própria

De forma geral, as organizações que integram a dimensão de “Políticas de Trabalho Remoto” na sua EVP obtêm melhores classificações nas avaliações na secção “Benefits” pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores, em comparação com as organizações que não integram essa dimensão na sua EVP, como se pode verificar no gráfico 26.

Gráfico 26

Relação de EVP da Dimensão "Política de Trabalho Remoto" e Classificação Glassdoor secção "Benefits"



Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo explorou e interpretou os resultados obtidos nas análises efetuadas, combinando métodos qualitativos e quantitativos, foi possível avaliar como a flexibilidade e o trabalho remoto estão a ser integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nas organizações com operações em Portugal, entendendo a presença e a ênfase da flexibilidade e do trabalho remoto nas descrições de funções e anúncios de emprego, presentes em websites corporativos das organizações e portais de emprego e entendendo como a EVP na dimensão "Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional" é percebida pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores, através de avaliações feitas pelos mesmos no portal de emprego Glassdoor.

A abordagem metodológica mista foi eficaz para captar tanto aspetos subjetivos quanto objetivos da presença das práticas de EVP, permitindo uma visão holística dos dados, alinhando-se com as recomendações de Creswell (2021) sobre a utilidade dos métodos mistos para explorar fenômenos complexos. Esta abordagem oferece uma compreensão mais rica das práticas e das suas implicações, facilitando a identificação de padrões e discrepâncias entre os setores.

A discussão é estruturada em torno das 8 dimensões analisadas: “Políticas de Trabalho Remoto”, “Benefícios Flexíveis”, “Cultura Organizacional de Flexibilidade”, “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”, “Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto”, “Desenvolvimento Profissional Remoto”, “Comunicação e Colaboração Remota”, e “Flexibilidade de Localização”.

As oito dimensões definidas foram apropriadas para avaliar a integração da flexibilidade e do trabalho remoto nas Propostas de Valor para o Colaborador (EVP) em Organizações com operações em Portugal. A identificação de três categorias por dimensão possibilitou uma análise detalhada e uma compreensão aprofundada das práticas e políticas em questão. Os resultados mostram que as organizações que investem na integração em múltiplas dimensões de flexibilidade e trabalho remoto na sua EVP, tendem a ter uma proposta de valor para o colaborador (EVP) mais robusta.

Dimensão “Políticas de Trabalho Remoto”

Os resultados indicam uma média ponderada de 80% para a integração na EVP de Políticas de Trabalho Remoto no setor terciário, em contraste com 0% no setor público. Essas descobertas, podem indicar uma clara divisão setorial, na integração nas propostas de valor para o colaborador (EVP de modelos de trabalho remoto e híbrido). O setor terciário, que inclui empresas de tecnologia e serviços, demonstra uma maior disposição para integrar o trabalho remoto como parte da sua EVP. A integração mais significativa de políticas de trabalho remoto e benefícios flexíveis nas organizações do setor terciário, em comparação com o setor público, reflete a teoria de que uma EVP bem elaborada e diversificada pode melhorar a percepção da organização como empregadora e aumentar a retenção de talentos (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013; Ray & Pana-Cryan, 2021). No entanto, o baixo índice de integração na EVP de práticas de flexibilidade no setor público sugere que essas organizações ainda não estão a maximizar o potencial da EVP para atrair e manter talentos, corroborando as observações de Hillebrandt e Ivens (2013).

Por outro lado, a ausência total de integração na EVP de políticas de trabalho remoto no setor público, pode sugerir uma resistência significativa à mudança, possivelmente devido a fatores estruturais e culturais que priorizam o trabalho presencial. Esta discrepância ressalta a necessidade duma revisão das práticas no setor público para alinhar-se com as expectativas contemporâneas dos colaboradores.

Dimensão “Benefícios Flexíveis”

A análise revelou que o setor terciário lidera com uma média ponderada de 71% na integração na EVP de Benefícios Flexíveis, enquanto o setor público apresentou uma média de 0%. Esta diferença acentuada pode refletir a capacidade do setor terciário de adaptar as suas ofertas para atender às exigências dum mercado de trabalho competitivo, onde a flexibilidade é altamente valorizada (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021). A ausência de integração na EVP de benefícios flexíveis no setor público pode ser atribuída a restrições de orçamento e a uma abordagem mais tradicional da gestão de benefícios.

Adicionalmente, 43,7% das organizações analisadas não integram benefícios flexíveis nos seus anúncios e websites corporativos, evidenciando uma oportunidade perdida para a atração e retenção de talentos. A categoria "Tipos de benefícios oferecidos" destaca-se como a mais integrada, indicando uma consciência crescente da importância

desses benefícios, embora ainda haja espaço para melhorias na comunicação e implementação da EVP.

Dimensão “Cultura Organizacional de Flexibilidade”

A integração na EVP da dimensão “Cultura Organizacional de Flexibilidade” foi mais proeminente no setor terciário e primário, com médias ponderadas de 67%. Em contraste, o setor público apresentou a menor média (0%). Este resultado pode refletir a adaptação das empresas dos setores terciário e primário num ambiente de trabalho em rápida mudança, onde a flexibilidade cultural é vista como um ativo competitivo crucial (Allen et al. (2023).

A falta da integração na EVP numa cultura de flexibilidade no setor público, pode limitar a capacidade de atrair e reter talentos e sugere a necessidade numa mudança cultural significativa (Das & Dhan, 2022).

Dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”

Os resultados mostram que o setor terciário e primário, apresentaram as maiores médias ponderadas para a integração na EVP da dimensão "Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal" (69% e 67%, respetivamente), enquanto o setor público apresenta uma média de 0%. A análise de avaliações no Glassdoor confirma que organizações que integram a dimensão “Equilíbrio vida pessoal-profissional” na sua EVP tendem a obter melhores classificações pelos colaboradores e ex.colaboradores na seção de “Benefits” onde essa dimensão está incluída.

A correlação observada entre as dimensões “Políticas de trabalho remoto” e o “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” sugere que modelos híbridos e remoto são valorizados e associados a melhores avaliações na dimensão "Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional" (Mortensen & Edmondson, 2023). Isso confirma a importância numa abordagem integrada para promover um ambiente de trabalho equilibrado e satisfatório.

Dimensão “Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto”

O setor terciário apresenta a maior média ponderada (67%) para a integração na EVP da dimensão "Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto", enquanto o setor público e primário, apresentaram as menores médias. A ausência de tecnologia e infraestrutura para o trabalho remoto, pode comprometer a eficácia das políticas de trabalho remoto, como tal, o estudo reforça a importância e a necessidade de investimentos em tecnologia e ferramentas colaborativas (Hau & Todescat, 2018).

Os resultados indicam que 49,3% das organizações não integram a tecnologia e infraestrutura para trabalho remoto na sua EVP, o que pode refletir uma falta de investimento nesse aspecto crucial. Organizações que não investem em tecnologia adequada são menos capazes de suportar um ambiente de trabalho remoto eficiente e produtivo (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2020).

Dimensão “Desenvolvimento Profissional Remoto”

O setor terciário lidera com uma média ponderada de 62% na integração na EVP da dimensão “Desenvolvimento Profissional Remoto”, enquanto o setor público apresenta uma média de 0%. A ausência de integração na EVP da dimensão “desenvolvimento profissional remoto” no setor público limita as oportunidades de crescimento para colaboradores que trabalham remotamente (Jackson & Lee, 2022).

A falta de integração na EVP de oportunidades de formação remota por 52,1% das organizações analisadas sugere uma necessidade de maior importância no desenvolvimento contínuo para colaboradores remotos. Organizações que oferecem formação remota podem proporcionar um valor adicional significativo para os seus colaboradores.

Dimensão “Comunicação e Colaboração Remota”

A análise revelou que o setor terciário tem a maior média ponderada (60%) para a integração na EVP da dimensão "Comunicação e Colaboração Remota", enquanto que o setor público e primário têm as menores médias (0% e 11%). A comunicação e colaboração eficazes, são essenciais para a eficiência do trabalho remoto, e setores que

investem nas suas ferramentas e práticas para apoiar essas dimensões estão melhor posicionados para garantir uma força de trabalho produtiva e coesa (Jackson & Lee, 2022).

Dimensão “Flexibilidade de Localização”

A análise da integração na EVP da dimensão “Flexibilidade de Localização” revelou que o Setor Terciário se destaca com a maior média ponderada de 47%, indicando uma forte presença desta característica nas suas práticas. Em contraste, o Setor Público apresenta a menor média ponderada, de 0%, sugerindo uma ausência total da integração na EVP desta dimensão. De maneira geral, 62% das organizações analisadas não integram a flexibilidade de localização nos seus anúncios de emprego e websites corporativos, o que representa uma oportunidade perdida para oferecer condições de trabalho mais adaptáveis e atrativas (Pawar, 2016).

Entre as organizações que integram na sua EVP alguma forma de flexibilidade de localização, a categoria mais frequentemente destacada é o "Tipo de Flexibilidade Oferecida", com uma frequência de 22,5%. Este dado indica que, quando a flexibilidade é mencionada, há uma tendência a especificar o tipo de flexibilidade disponível, o que pode ajudar a atrair candidatos interessados em condições de trabalho mais adaptáveis.

Estratégias e Desafios

A literatura sugere que uma EVP eficaz vai além dos benefícios tangíveis, envolvendo a criação duma conexão emocional e intelectual com os colaboradores (Mortensen & Edmondson, 2023). A comunicação clara e transparente, a adaptação às preferências dos colaboradores e a consideração de aspetos como o trabalho remoto e horários flexíveis são cruciais para a construção duma EVP robusta (Aloo & Moronge, 2014).

No entanto, a implementação da EVP não está isenta de desafios. É fundamental que a EVP seja autêntica, alinhada com a cultura organizacional e constantemente comunicada para manter sua relevância (Wang, 2021). As organizações devem considerar o contexto sociocultural e as diferenças regionais na interpretação da EVP (Das & Dhan,

2022). Além disso, a resistência à mudança, a gestão de equipas remotas e a necessidade de inovação em tecnologia e abordagens de gestão são desafios significativos (Leite et al., 2019; Filardi et al., 2018).

A análise revelou que muitas organizações em Portugal não integram nas suas Propostas de Valor para o Colaborador (EVP) as 8 dimensões identificadas no estudo. Esta falta de referência pode refletir não apenas uma oportunidade perdida para atrair e reter talentos, mas também desafios significativos na implementação eficaz das EVP (Mosley, 2015; Ray & Pana-Cryan, 2021; Mortensen & Edmondson, 2023).

O estudo revelou que muitos setores, especialmente o setor público, não integram “Políticas de Trabalho Remoto” e “Benefícios Flexíveis” na sua EVP. Esta falta pode ser atribuída a restrições de orçamento e a resistência a mudanças estruturais e culturais. Como observado, o setor terciário apresenta uma média muito superior na integração dessas dimensões, sugerindo uma maior adaptação às exigências atuais dos colaboradores. A falta de integração na EVP dessas políticas pode resultar em dificuldades para atrair e reter talentos, especialmente num mercado de trabalho onde a flexibilidade é altamente valorizada (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013; Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021).

A baixa integração nas EVPs nas organizações do estudo, referente às dimensões “Flexibilidade de Localização” e “Desenvolvimento Profissional Remoto” indica uma falha em reconhecer a importância desses aspetos para a satisfação e retenção dos colaboradores. Organizações que não integram a flexibilidade de localização ou oportunidades de desenvolvimento remoto estão a perder a oportunidade de se destacar num mercado de trabalho competitivo, onde esses fatores são frequentemente decisivos para os colaboradores (Jackson & Lee, 2022).

Os resultados demonstram que as organizações que investem em múltiplas dimensões da EVP, especialmente em termos de flexibilidade e trabalho remoto, tendem a ter uma proposta de valor ao colaborador mais robusta. No entanto, para uma implementação bem-sucedida, as organizações devem garantir que a sua EVP seja transparente, atual e autêntica para estabelecer uma conexão significativa com os

colaboradores e promover uma cultura de excelência e crescimento sustentável (Verlinden, 2023).

Em conclusão, para garantir uma proposta de valor ao colaborador (EVP) robusta e eficaz, as organizações devem não apenas reconhecer e integrar as dimensões relevantes da EVP, mas também enfrentar os desafios associados à implementação dessas práticas. Investir na atualização das EVP e em estratégias para superar resistências e lacunas estruturais pode resultar numa força de trabalho mais satisfeita e produtiva, promovendo uma cultura de excelência e crescimento sustentável (Verlinden, 2023).

5.1 Principais Conclusões do Estudo

Esta investigação permitiu alcançar conclusões relativas aos objetivos que se propuseram na sua fase de planeamento. Como objetivo geral, visava-se compreender como a flexibilidade e o trabalho remoto estão a ser integrados nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nas organizações com operações em Portugal, tendo-se discriminado este em dois objetivos mais específicos, no **estudo 1**, entender a presença e a ênfase da flexibilidade e do trabalho remoto nas descrições de funções e anúncios de emprego em websites corporativos das organizações e portais de emprego. Este objetivo envolveu a avaliação de 8 dimensões como: “Políticas de Trabalho Remoto”, “Benefícios Flexíveis”, “Cultura Organizacional de Flexibilidade”, “Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional”, “Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto”, “Desenvolvimento para Profissional Remoto”, “Comunicação e Colaboração Remota “e” Flexibilidade de Localização”, e no **estudo 2**, entender como a EVP na dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” é percebida pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores, através de avaliações feitas pelos mesmos no portal de emprego Glassdoor na secção “Benefits” onde essa mesma dimensão está incluída.

Relativamente, à integração na EVP da dimensão “políticas de trabalho remoto” constatou-se, através dos dados obtidos, que é mais significativa no setor terciário (80%) em comparação com os restantes sectores do estudo. Esta diferença pode refletir uma adaptação significativa do setor terciário às exigências atuais de trabalho remoto, corroborando a teoria de que uma EVP diversificada e bem elaborada pode melhorar a perceção da organização como empregadora e aumentar a retenção de talentos (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013; Ray & Pana-Cryan, 2021). Por outro lado, a ausência de integração na EVP de “políticas de trabalho remoto” no setor público sugere uma resistência cultural e estrutural à mudança.

O setor terciário também lidera em termos da integração na EVP da dimensão “benefícios flexíveis” (71%) na EVP, em comparação com os restantes setores. A falta de integração nas EVPs de benefícios flexíveis no setor público pode ser atribuída a restrições de orçamento e a uma abordagem mais tradicional na gestão de benefícios (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021). A ausência de 43,7% das organizações em integrar esses benefícios na sua EVP indica uma oportunidade perdida para atrair e reter talentos.

A integração na EVP da dimensão “cultura organizacional de flexibilidade” é mais proeminente no setor terciário e primário (67%). A falta de integração na EVP desta “cultura organizacional de flexibilidade” no setor público limita a capacidade de atrair e reter talentos e aponta para a necessidade de uma mudança cultural significativa (Das & Dhan, 2022).

Os setores terciários e primários também mostram melhores resultados (69% e 67%, respectivamente) em relação à integração na EVP da dimensão “equilíbrio entre vida profissional e pessoal”. No setor público, essa dimensão está ausente (0%). A análise revelou que 40,8% das organizações não integram a dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal” na sua EVP. A categoria com maior integração foi “Benefícios e Políticas de Suporte ao Equilíbrio Vida-Trabalho”, com 35,2%. A correlação positiva entre a integração na EVP de políticas de trabalho remoto e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal reforça a importância de modelos híbridos para uma EVP eficaz (Mortensen & Edmondson, 2023). Além disso, verificou-se que as organizações que não integram benefícios na dimensão “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal” na sua Proposta de Valor ao Colaborador (EVP) tendem a obter uma média de resultado mais baixa (3.2) pelos colaboradores atuais e ex-colaboradores na seção “Benefits” onde essa mesma dimensão está incluída. Em contraste, as organizações que integram essa dimensão na sua EVP apresentam uma média de resultado superior (3.8), evidenciando o impacto positivo dessa integração.

O setor terciário apresenta uma média ponderada de 67% na integração na EVP da dimensão “Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto”, enquanto os setores público e primário têm médias muito baixas (0% e 22%, respectivamente), o que pode indicar uma falta de investimento em tecnologia e ferramentas colaborativas o que compromete a eficácia das políticas de trabalho remoto (Hau & Todescat, 2018). Aproximadamente 49,3% das organizações não integram a dimensão “Tecnologia e Infraestrutura para Trabalho Remoto” na sua EVP. Dentro dessa dimensão, a categoria “Infraestrutura e Recursos para Trabalho Remoto” foi a mais frequentemente integrada, com uma média ponderada de 49,3%.

Há uma lacuna significativa na integração da dimensão “desenvolvimento profissional remoto” e “comunicação e colaboração remota”, com 52,1% e 54,9% das organizações não integrando essas dimensões na sua EVP, respetivamente, o que reflete a importância de investir em ferramentas e práticas para garantir uma comunicação e colaboração eficazes e maior investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores remotos (Jackson & Lee, 2022). Entre as categorias relacionadas, “Oportunidades de Formação Remota” teve a maior presença de integração, na dimensão “desenvolvimento profissional remoto” com 25,4%, e “Ferramentas de Comunicação e Colaboração” foi a mais frequentemente mencionada como integrada na EVP, com 43,7% na dimensão “comunicação e colaboração remota”.

A flexibilidade de localização é destacada principalmente no setor terciário (47%), com uma ausência significativa no setor público (0%). No entanto, 62% das organizações não integram essa dimensão na sua EVP, o que representa uma oportunidade perdida para oferecer condições de trabalho mais adaptáveis (Pawar, 2016), entre as que o fazem, a categoria “Tipo de Flexibilidade Oferecida” foi a mais destacada, com 22,5%.

5.2 Contributos da Investigação

A pesquisa realizada oferece contribuições para o conhecimento académico nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e Trabalho Remoto, fornecendo uma análise detalhada de como as organizações com operações em Portugal, integram a flexibilidade e o trabalho remoto na sua EVP.

Os resultados mostram uma variação significativa entre os setores analisados, destacando-se o setor terciário como o mais avançado em termos de integração da flexibilidade e trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP), em comparação com os restantes setores. Isso contribui para uma melhor compreensão das diferenças setoriais e pode orientar futuras pesquisas sobre a adaptação de políticas de EVP em diferentes contextos setoriais.

A análise das várias dimensões da EVP (políticas de trabalho remoto, benefícios flexíveis, cultura organizacional de flexibilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tecnologia e infraestrutura para trabalho remoto, desenvolvimento para

profissional remoto, comunicação e colaboração remota e flexibilidade de localização) oferece uma visão holística sobre como diferentes aspectos da flexibilidade e trabalho remoto são abordados, no que diz respeito à sua integração na EVP. Esta abordagem integrada contribui para uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam a proposta de valor ao colaborador.

As descobertas da pesquisa têm implicações práticas para as organizações que buscam otimizar as suas propostas de valor e práticas de gestão de recursos humanos, desde já, melhorias na comunicação da EVP, a pesquisa revela que muitas organizações não comunicam adequadamente na sua EVP as suas políticas de flexibilidade e benefícios. As organizações podem usar esses insights para melhorar a forma como integram e destacam essas ofertas nos seus anúncios de emprego e websites corporativos, o que pode ajudar a atrair e reter talentos que valorizam a flexibilidade e trabalho remoto.

Os resultados destacam a necessidade de integrar na EVP, investimento em tecnologia e infraestrutura para suporte ao trabalho remoto. As organizações que adotarem essas práticas não só melhorarão a experiência de trabalho remoto para os seus colaboradores, mas também aumentarão a sua competitividade no mercado de trabalho.

A pesquisa aponta para a falta de integração na EVP, de programas de desenvolvimento profissional remoto e ferramentas de colaboração remota. As organizações podem beneficiar ao integrar nas suas EVPs, a implementação de programas de formação e ferramentas adequadas para garantir que os colaboradores remotos tenham oportunidades de crescimento e uma boa experiência de trabalho.

A pesquisa também oferece contribuições para a formulação de políticas públicas e para a prática de gestão em setores específicos. Os resultados indicam que o setor público está atrasado em termos de integração de políticas de trabalho remoto e benefícios flexíveis nas propostas de valor para o colaborador (EVP). A pesquisa sugere que políticas públicas poderiam ser desenvolvidas para incentivar a integração de práticas de flexibilidade e trabalho remoto na EVP do setor público, promovendo um ambiente de trabalho mais adaptável e moderno.

A pesquisa oferece insights que podem ajudar setores que ainda estão em estágios iniciais a desenvolverem as suas estratégias, de integração de práticas de flexibilidade e trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP). Organizações em setores de atividade como o primário e o público podem usar essas informações para planejar e implementar melhorias na sua EVP.

5.3 Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futuras

No entanto, é crucial reconhecer as limitações deste estudo. Uma das limitações significativa deste estudo é a dependência de informações publicamente disponíveis nos websites corporativos das organizações analisadas, e portais de emprego. Embora tenha sido realizada uma análise abrangente das propostas de valor ao colaborador (EVP) apresentadas nessas plataformas, observou-se que algumas práticas relevantes, como a flexibilidade e trabalho remoto, não foram explicitamente mencionadas. Essa falta de transparência pode não refletir totalmente as práticas internas das organizações de integração da flexibilidade e do trabalho remoto nas propostas de Valor para o colaborador (EVP). Adicionalmente, análises suplementares de anúncios de emprego no LinkedIn e avaliações de colaboradores e ex. colaboradores no Glassdoor revelaram que esses benefícios são frequentemente destacados pelos colaboradores como parte da integração na EVP, dessas práticas organizacionais em organizações onde não se verificou referência a essa integração desses mesmos benefícios na EVP, nos seus websites corporativos. A disparidade entre as informações disponíveis nos websites corporativos e as percepções dos colaboradores pode introduzir vieses na codificação e análise dos dados, o que limita a abrangência das conclusões sobre a integração real de flexibilidade e trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP) em organizações com operações em Portugal.

Embora o Glassdoor tenha fornecido dados relevantes sobre a integração na EVP das organizações no que diz respeito a dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”, é importante reconhecer possíveis vieses. As avaliações podem refletir experiências individuais que não representam a totalidade da organização. Além disso, setores com menor representação no Glassdoor podem não ter dados suficientemente robustos para análises detalhadas.

Verificou-se que em algumas organizações, a página oficial da empresa no Glassdoor e também no website corporativo não mencionava a integração na EVP dos benefícios relacionados com a dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal”. No entanto, esses mesmos benefícios foram frequentemente mencionados nos comentários nas avaliações dos colaboradores e ex. colaboradores no Glassdoor, como parte integrante da EVP da organização. Isso sugere uma possível falta de atualização ou inconsistência na comunicação oficial da empresa sobre a integração da flexibilidade e do trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP).

Essa discrepância pode levar a uma subestimação ou superestimação das práticas de integração da flexibilidade e trabalho remoto na EVP, quando baseada exclusivamente nas informações das páginas das organizações.

Outra limitação significativa deste estudo é a predominância de organizações do setor terciário na amostra analisada. Apesar de ter sido utilizada a média ponderada, na análise de dados nos 2 estudos, por forma a fornecer uma visão mais equilibrada e representativa da integração da flexibilidade e do trabalho remoto nas propostas de valor para o colaborador (EVP) nos diferentes setores, a concentração de dados no setor terciário pode enviesar os resultados, já que a maior presença de organizações do setor terciário pode ter levado a uma superestimação, da integração da flexibilidade e trabalho remoto na EVP das organizações do estudo. O setor terciário pode integrar práticas de flexibilidade e trabalho remoto na sua EVP, de forma diferente em comparação com os restantes sectores o que pode limitar a generalização dos resultados para outros setores.

Como sugestão para pesquisas futuras, poderá expandir-se a amostra para incluir mais setores e organizações, utilizar outras fontes de dados além do Glassdoor para triangulação e validação dos resultados. Realizar entrevistas diretas com colaboradores para complementar e verificar as informações encontradas nas avaliações online. Implementar uma análise mais detalhada dos comentários dos colaboradores para identificar benefícios não mencionados oficialmente nas páginas das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Labor and Society*, 23(4), 1–26. <https://doi.org/10.1111/wusa.12498>
- Accenture. (2023). The future of work: Reimagining work for the age of hybrid.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Allen, D., et al. (2023). Remote work: Trends and implications for organizational dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 315-328.
- Allen, P., Roberts, L., & Turner, S. (2023). The Rise of Remote Work: Implications for Business Environments. *Journal of Business Perspectives*, 25(3), 112-128.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2),
- Aloo, V. A., & Moronge, M. (2014). The effects of employee value proposition on performance of commercial banks in kenya. *European Journal of Business Management Vol*, 2(1).
- Alves, T. L., Amorim, A. F., & Bezerra, M. C. (2021). “Nenhum a menos”! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.en>
- Alzate, O. T., & Garcia, G. J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información*

tecnológica, 149-160. doi:10.4067/S0718-07642020000100149.

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>

Ariyanto, R., & Kustin, K. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Título do periódico*, 1(2), 113-125. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2>

Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of management development*, 24(1), 57-67.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (7th ed.). Kogan Page.

Backhaus, K. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115 – 136.

Bagieńska, A. (2017), Employee Value Proposition in the Integrated Report, Proceedings of the 12th Annual International Scientific Conference: New Trends 2017: New Trends in Economics, Management, Marketing and Public Administration, Znojmo, November 9-10; Retrieved 08.01.2018 from http://trendy.svse.cz/uploads/File/Sborniky/NT/NT17_BLOK.pdf

Bahri-Ammari, N., Soliman, M. & Salah, O. B. (2022). Impact of Employer Brand on Job Seekers' Attitudes and Intentions: The Moderating Role of Value Congruence and Social Media. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00154-8>

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147- 154.
- Barros, A. M., & Silva, J. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*,
- Barros, L. (2020). A relação trabalho-família e o conflito entre papéis. *Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas*, Vol. 1(1), 102–115. Retirado de <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpcj/article/view/337>
- Barrow, S. (2007). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work.
- Beland, L. P., Brodeur, A., & Wright, T. (2023). The short-term economic consequences of COVID-19: Exposure to disease, remote work and government response. *PLOS ONE*, 18(3), e0270341. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270341>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Belzunegui, A., Erro, A., & Pastor, I. (2014). The telework as an organizational innovation in the entities of the third sector. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 12(1), 1-15
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207- <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151- 172.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment (Working Paper No. 18871). National Bureau of Economic Research.
<http://www.nber.org/papers/w18871>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), DOI: 10.1093/qje/qju032.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management and Marketing*, 15(s1), 458-476.
<https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). Globalizing human resource management. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315668611>
- Brik, M. S., & Brik, A. (2013). Trabalho portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Edição do autor.
- Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the->

world-economy

- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., & Wiesinger, A. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88.
[doi:10.1177/0275074011425084](https://doi.org/10.1177/0275074011425084)
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemicinduced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1–20.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID- 19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, Vol. 116.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). “It needs to be the right blend”: A qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 335-355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019).

Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.

Chew, J. and Chan, C. (2008) Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29, 503-522.
<https://doi.org/10.1108/01437720810904194>

Cifarelli, R., & Souza, M. (2016). A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: Um estudo de caso em empresa de tecnologia. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, São Paulo, Vol. 1(2), 69–83.

Código do Trabalho Português, Artigos 165.º a 171.º.

Costa, I. (2007). Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. *RAP Rio de Janeiro*, Vol. 41(1), 105–124.

Costa, I. d. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR.*, 11(3), 462-474. Fonte:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/1655>

Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2021). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (5 ed.). Porto Alegre: Penso. Fonte:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: a review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.

- Das, S. C., & Dhan, S. A. (2022). Antecedents and consequences of employee value proposition: A scientific review for future research agenda. *Journal of Management Research and Analysis*
- Deloitte (2022). Striving for balance advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey.
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Deloitte. (2022). The Deloitte global human capital trends 2022.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- DeVries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. doi:10.1177/0734371X18760124
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 30(1), 47–61.
<https://doi.org/10.1111/ntwe12040>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualizing remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Elldér, E. (2020). Telework and daily travel: New evidence from Sweden. *Journal of Transport Geography*, 86(June), 102777.
<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102777>
- Emanuel, N., & Harrington, E. (2023). Working Remotely? Selection, Treatment, and

the Market for Remote Work (No. 1061). Federal Reserve Bank of New York. Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work - FEDERAL RESERVE BANK of NEW YORK (newyorkfed.org)

Eurofound. (2021). Working conditions in Europe 2021.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications>

Faustino, D., Sousa, M., Gonçalves, M. M., Soares, I., & Oliveira, J. T. (2023).

Perceção do Impacto do Teletrabalho na Carreira: Validação da Escala do Impacto do Teletrabalho na Carreira para a População Portuguesa.

RIDEP · N°67 · Vol.1, 5-17. <https://doi.org/10.21865/RIDEP67.1.01>

Fernandes, D. (2022). Tendências do mercado de trabalho em Portugal 2022.

<https://talentportugal.com/>

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Mira da Silva, M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>

Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2018). Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 18(1), 28–46. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala`, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees'

- Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*,
- Gallup. (2022). State of the global workplace 2022.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gartner. (2023). Gartner top trends in HR for 2023 and beyond.
<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
- Gaspar, M. A., Bellini, C. P., Donaire, D., Santos, S. A., & Mello, Á. A. (2011).
Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052. Fonte:
<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3301/pdf>
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations*, 37(1), 102-121.
- Ginting, H., Khristiningrum, V. A., Gustomo, A., Wisesa, A., & Saputra, J. (2023).
Dynamics of human resource department ecosystem in developing human resource role: An ecosystem perspective. *PLoS ONE*, 18(12), 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295544>.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*, 9(1), 1-14.
doi:10.1016/j.apr.2017.06.004
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116 (November 2018).

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>

- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gomes, M. I. (2020). O teletrabalho e as condições de trabalho: Desafios e problemas. *E.Tec Yearbook - Artificial Intelligence & Robots*, 1–25.
- Goodman, E. (2013). Telecommuting: is it right for you and your business? The dos, don'ts, perks and drawbacks to a controversial issue in the changing office landscape. *Journal of Property*
- Goulart, J. O. (2009). Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. SENAC.
- Guerra, M. T., Silva, R. R., Ranieri, T. R., & Gomes, Ú. C. (2020). Teletrabalho estruturado na administração pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 98-116. doi:10.20401/rasi.6.3.465
- Gupta, B., Mittal, S., & Mittal, V. (2019). Employer branding and its relation with HR functions of employee recruitment and retention: A review of literature. *The Marketing Review*, 19(1), 85-105.
- <https://doi.org/10.1362/146934719X15633618140792>
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, Vol. 8(3), 37–52.
- <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*, Vol. 9(1), 168–184.

<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>.

Heger, B. (2007). Linking the Employment VP (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal* 25(2), 121-132.

Heinonen, S., Jokinen, P., & Kaivo, J. R. (2001). The ecological transparency of the information society. *Futures*, 33(3), 319-337. doi:10.1016/S0016-3287(00)00073-2

Hillebrandt, I., & Ivens, B. (2013). Scale Development in Employer Branding. *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung*, 65-86.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

Huang, H.-C. & Lee, Y.-D. (2017). A study of indigenous measuring factors for employer brand attractiveness in Taiwan: comparative analysis of academy and industry experts. *International Journal of Research in Business Management*, 5(11), 11-20 <https://ssrn.com/abstract=3090962>

Ingusci, E., Signore, F., Cortese, C. G., Molino, M., Pasca, P., & Ciavolino, E. (2023). Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages scale. *Quality & Quantity*, 57(4), 1159- 1183. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01364-2>

Jackson, H., & Lee, S. (2022). Flexible Work Policies and Organizational Adaptation: A Global Perspective. *Management Research Review*, 45(4), 521-537.

Jackson, S., & Lee, C. (2022). *The future of work: Remote work strategies in a digital age*. Oxford University Press.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724

- Kashiva, N., Kanna, V. T. & Bharthi M. N. (2019). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93-111 DOI:[10.1108/JIBR-09-2019-0276](https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276).
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Klopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of Remote Working from the Perspective of young employees. *Scientific Quarterly Organization and Management*, Vol. 4(40), 39– 49.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367
- KPMG. (2022). The future of work institute: Building an equitable and sustainable future of work. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/11/future-of-work.html>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104
- Kugelmass, J. (1996). Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de colaboradores, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. Atlas.
- Leite, A., Lemos, D. d., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista*

Contemporânea De Economia E Gestão, 17(3), 186-209.

doi:10.19094/contextus.v17i3.42743

Li, C., Kao, R. & Lin, C. (2018). A study on the factors to measure employer brand: the case of undergraduate senior students. *Chinese Management Studies*, 12(4), 812-832. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0092>

Losekam, R. G., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando o home vira office. *Caderno De Administração*, 28, 71-75. Fonte: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>

Maia, F. L., Müller, R., & Bernardo, K. d. (2020). O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do COVID-19. *Revista Expectativa*, 19(2), 118-137. doi:10.48075/revex.v19i2.25818

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907

McKinsey. (2022). No longer just a place to go: The future of the workplace.

Mello, Á. A., Santos, S. A., Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M., & Kubo, E. K. (2014). Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em organizações de Call Center/Contact Center. *Revista de Administração da UFSM*, 7(3), 373-388. doi:10.5902/19834659879

Mendes, R. A., Oliveira, L. C., & Veiga, A. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745-12759. doi:10.34117/bjdv6n3-222

- Messenger, J. C., & Geneva, I. L. O. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work. *Iuslabor*, 0(3), 11. eurofound.link/ef1658
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: Attract, engage, retain*. Torrensville, SA: Collective Learning Australia.
- Mortensen, M., & Edmondson, A. C. (2023). Rethink your employee value proposition. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/01/rethink-your-employee-value-proposition>
- Mosley, R. (2015, May 11). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187–205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Newman, J., Gerhart, B., & Milkovich, G. (2020). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nogueira, A., & Patini, A. (2012). Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, Vol. 9(4), 121–152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Oliveira, B. F. (2018). Teletrabalho: A seleção de um modelo em uma empresa de serviços.
- Oliveira, M., & Pantoja, M. (2018, agosto). Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *Anais do Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*. Fonte: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/32568>
- Ory, D. T., & Mokhtarian, P. L. (2013). Which came first, the telecommuting or the residential relocation? An empirical analysis of causality. *Urban*

- Geography, 27(7), 590-609. doi:10.2747/0272-3638.27.7.590
- Paidéia (Ribeirão Preto), Vol. 1(2). <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>
- Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009). Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/234696200>
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2015). Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal of Management Research & Review*, Volume 5, Issue 12, Article No-11, 1195-1203.
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582-2603. doi:10.1080/09585192.2016.1232294
- Pereira, E. J., & Caetano, M. S. (2009). Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 22-31. Fonte: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200003&lng=pt&tlng=pt

- Pianese, T., Errichiello, L., & Vieira da Cunha, J. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. "Ovidius", University Annals, Economic Sciences Series, Vol. 20(1), 468–472.
- Rabelo, A. (2000). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? *FACES - Revista de Administração*, Vol. 1(1), 61–67. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2002V1N1ART7>
- Rey, T., & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Rocha, C. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise.
- Rocha, C., T., M., & Amador, F., S. (2017). Telework: conceptualization and issues for analysis. *Cad. Ebape BR*, 16(1).
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233. doi:10.1590/S0011-52582011000100006
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rosenfield, C., L. & Alves, D., A. (2011). Teletrabalho. CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, pp. 414-418.

- Ružić, E., & Benazić, D. (2023). Dimensions of Attractiveness in Employer Branding and the value proposition framework for young employees. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 36(1), 89–100.
<https://doi.org/10.51680/ev.36.1.7>
- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154, 113345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113345>
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sener, I. N., & Bhat, C. R. (2011). A Copula-Based Sample Selection Model of Telecommuting Choice and Frequency. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 43(1), 126-145. doi:10.1068/a43133
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., FernandezMacías, E., & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide? European Commission JRC and Eurofound, 74. <https://ec.europa.eu/jrc>

- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., e Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: A crosssectional study. *BMC Public Health*, 21(1), 2217. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>
- Steidelmüller, C., Meyer, S.-C., & Müller, G. (2020). Home-Based Telework and Presenteeism Across Europe. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 62(12), 998-1005. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001992>
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar
- Stiles, J. (2020). Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 139-150. [doi:10.1016/j.eist.2019.12.001](https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.001)
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras & Pessoas*, 9(3), 349-375. [doi:10.20503/recape.v9i3.39652](https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652)
- Tavares, A. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, Vol. 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>.
- Tremblay, D. G. (2002). Organização e Satisfação no contexto do Teletrabalho. *RAE -*

Revista de Administração de Empresas, Vol. 42(3), 54–65.

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>

Ulate, B. M., Vásquez, K. L. V., & Murillo, G. A. (2020). Teletrabajo: Fortaleciendo el Trabajo en tiempos de pandemia por Covid-19. *Revista de Comunicación y Salud*, Vol. 10(2), 109–125.

Valério, C. A. V. B. (2023). *Motivação e Teletrabalho: Percepções dos teletrabalhadores portugueses* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais]. <http://hdl.handle.net/10174/34862>

Workplace from the Management Perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 2017-0018 .

Verlinden, N. (2023). Employee value proposition (EVP): All you need to know in 2024. *Academy to Innovate HR*.

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261

Xiang, N., Whitehouse, G., Tomaszewski, W., & Martin, B. (2022). The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers. *The International*

Journal of Human Resource Management, 33(14).

<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1897642>

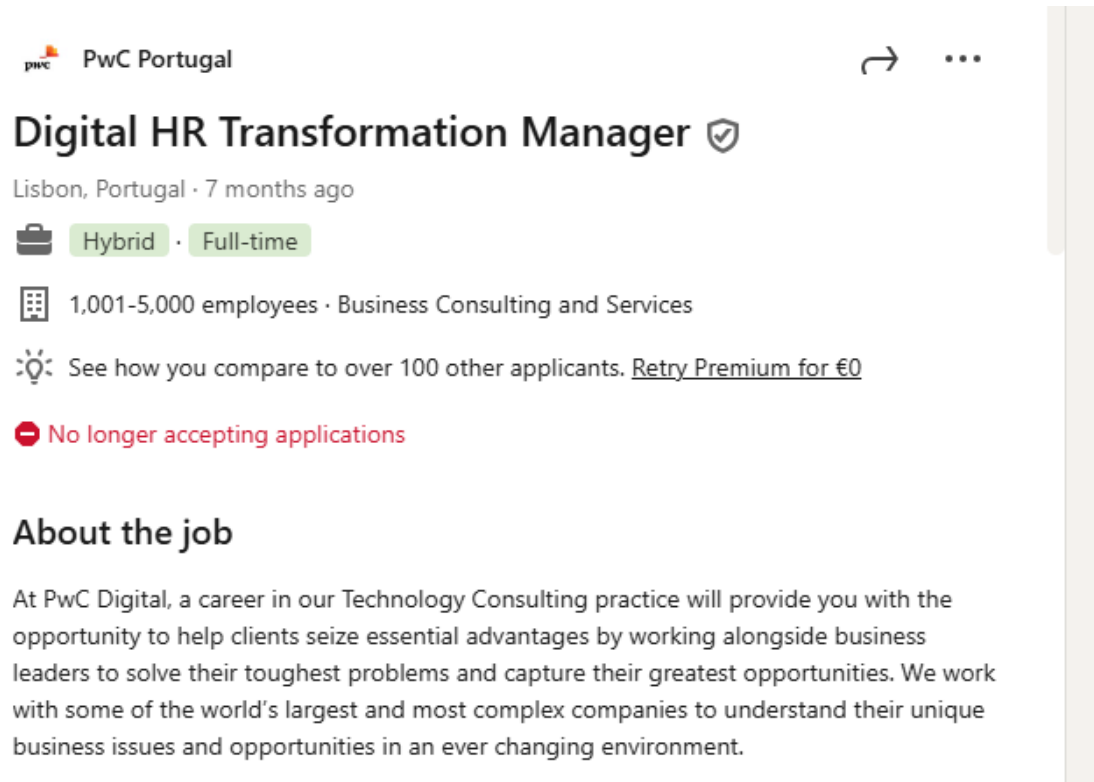
Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. Journal of Urban Management, Vol. 8(3), 447–457.

<https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>

Apêndice I – Exemplos Anúncio de Emprego no LinkedIn

Figura 5

Anúncio Emprego no LinkedIn



The image shows a LinkedIn job posting for a "Digital HR Transformation Manager" at PwC Portugal. The job is located in Lisbon, Portugal, and was posted 7 months ago. It is a hybrid, full-time position. The company has 1,001-5,000 employees and is in the Business Consulting and Services industry. The posting includes a link to see how the applicant compares to over 100 other applicants, with a note that the "Retry Premium for €0" is available. A red banner indicates that the company is no longer accepting applications. The "About the job" section describes the role as a career opportunity in PwC Digital's Technology Consulting practice, where the candidate will help clients seize essential advantages by working alongside business leaders to solve their toughest problems and capture their greatest opportunities. The company works with some of the world's largest and most complex companies to understand their unique business issues and opportunities in an ever-changing environment.

PwC Portugal

Digital HR Transformation Manager

Lisbon, Portugal · 7 months ago

Hybrid · Full-time

1,001-5,000 employees · Business Consulting and Services

See how you compare to over 100 other applicants. [Retry Premium for €0](#)

No longer accepting applications

About the job

At PwC Digital, a career in our Technology Consulting practice will provide you with the opportunity to help clients seize essential advantages by working alongside business leaders to solve their toughest problems and capture their greatest opportunities. We work with some of the world's largest and most complex companies to understand their unique business issues and opportunities in an ever changing environment.

Fonte: LinkedIn, 2024.

Apêndice II – Exemplo Anúncio de Emprego em Website Corporativo

Figura 6

Anúncio Emprego em Website Corporativo.

About the role:

As a **Frontend Developer** at TD SYNEX EU Services Team, your role is pivotal in leveraging your expertise to develop the next generation of **financing and device lifecycle systems** to enable our business and consumer reseller customers to provide financing and other services to their customers. Your responsibilities will span from analyzing requirements to designing, building, testing, implementing, and supporting corrections or enhancements.

This role involves work on different projects involving **B2B and B2C platforms** mainly building finance applications and platforms for resellers, who use TD SYNEX's services.

What you'll do:

- **Bridge the Gap:** Analyze business needs across domains, translating them into impactful system designs. Document everything clearly for seamless implementation.
- **Architect & Engineer:** Develop robust business applications adhering to architectural standards, methodologies, and best practices. Ensure adherence to corporate coding and configuration standards.
- **Collaborative Spirit:** Working with an Agile methodology foster strong relationships with customers and partners to integrate activities and deliver exceptional support. Participate in retrospectives to identify improvement opportunities.

What we're kindly looking for:

- **Experience:** Minimum of 2 years of Frontend Development using React.
- **Technical Skills:** Knowledge in **React, MUI, GIT FLOW and consuming REST API's**.
- **Education:** Bachelor's degree or similar in Computer Science, MIS, or a related field, or equivalent experience.
- **Independence:** Ability to work independently with minimal supervision, while collaborating within the team and building working relationships.
- **Proficiency in English:** you will collaborate with teams and collaborators all over the world.

What We Offer:

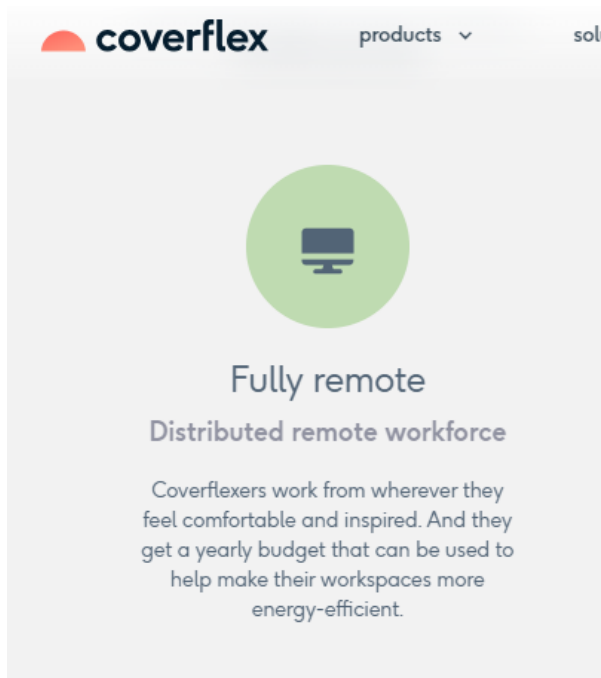
- **Hybrid** with 2 days at the office every month.
- **Location:** Porto Oceanus, Portugal.
- Competitive compensation with **regular annual salary reviews**.
- **Benefits like health insurance**, paid leave, retirement plans, and more...
- Meal allowance 7,25€ per day
- Access to the Intouch platform - employees can purchase the products that TD SYNEX

Fonte: Website Corporativo (TD SYNEX, 2024).

Apêndice III – Exemplos EVP sobre Flexibilidade e Trabalho Remoto em Websites Corporativos.

Figura 7

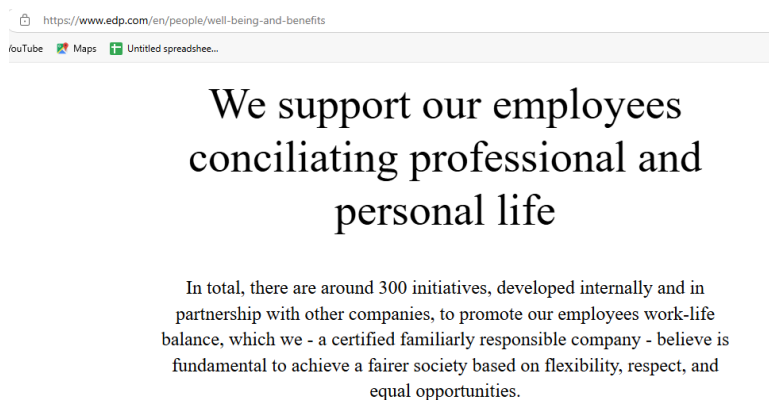
EVP sobre flexibilidade e trabalho remoto em Website Corporativo.



Fonte: Website Corporativo (Coverflex, 2024).

Figura 8

EVP sobre flexibilidade e trabalho remoto em Website Corporativo.

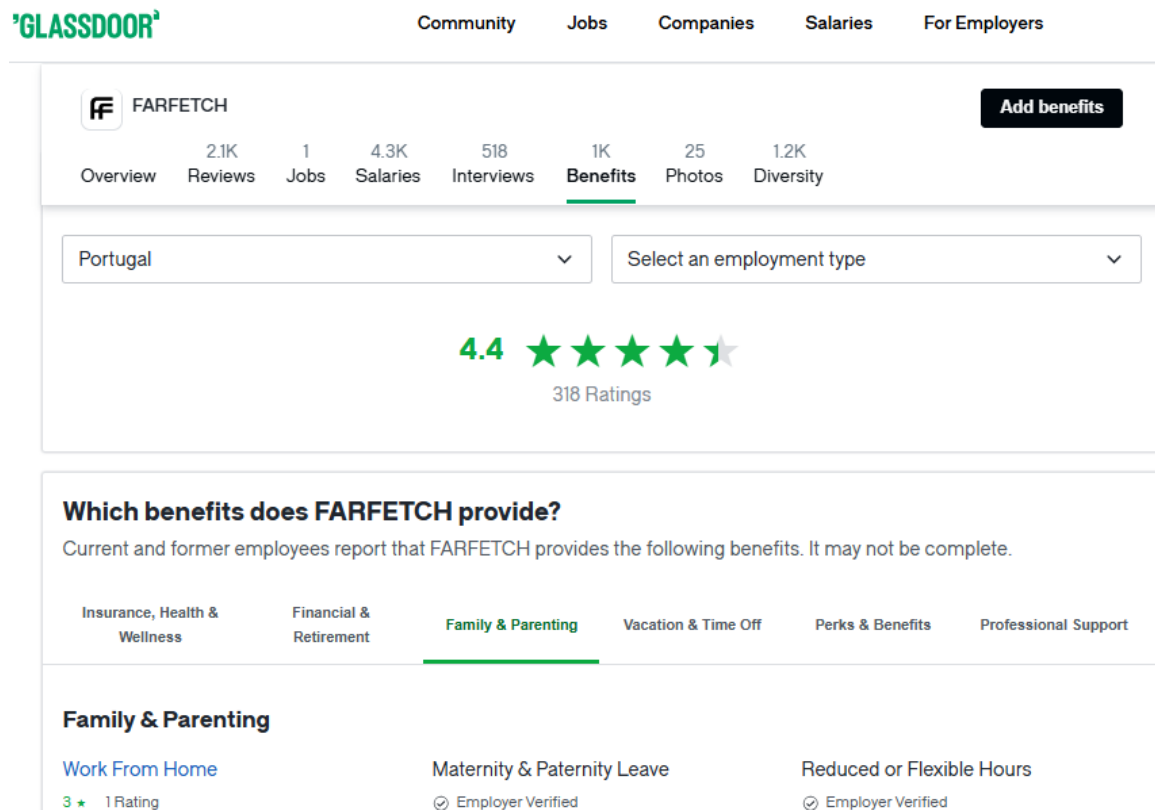


Fonte: Website Corporativo (EDP, 2024).

Apêndice IV – Exemplo Avaliação secção “Benefits” e dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional” Glassdoor

Figura 9

Avaliação secção “Benefits” e dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional” Glassdoor



Fonte: Glassdoor (Farfetch, 2024).