



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CAIO VINICIUS OLIVEIRA DURAND**

**A RELAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO COM A *EMPLOYEE VALUE***  
***PROPOSITION*: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA CEARENSE**

**FORTALEZA**

**2026**

CAIO VINICIUS OLIVEIRA DURAND

A RELAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO COM A *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION*:  
UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA CEARENSE

Monografia apresentada no Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva

FORTALEZA

2026

CAIO VINICIUS OLIVEIRA DURAND

A RELAÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO COM A *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION*:  
UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA CEARENSE

Monografia apresentada no Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva

Aprovada em: 22/01/2026.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva  
(Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Giselle Cavalcante Queiroz  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, pela graça da chegada.

Aos meus pais, que transcenderam limites para que eu pudesse voar alto.

À minha amada Suelen, cujo amor constante tornou a jornada mais leve.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me sustentar em cada etapa desta jornada.

Aos meus pais, Marcos e Ana Durand, por toda a jornada de aprendizado. O empenho de vocês em fazer sempre mais do que o possível para me proporcionar uma educação de qualidade é o que me trouxe até aqui.

À minha esposa, Suelen. Obrigado por cada espera na FEAAC, mesmo após seus longos e cansativos dias de trabalho, garantindo que eu voltasse para casa com conforto e pela sua resiliência em toda essa jornada. Seu apoio e parceria foram fundamentais.

À toda a minha família, pela base e pelo incentivo constante. Agradeço, em especial, à minha irmã Mariana, pelo seu amor maternal; ao Anderson, por sua lealdade; e à Tia Lena, pelo cuidado constante.

A Geovane Oliveira e Nelydelia Filgueiras, meu reconhecimento pelo suporte técnico, pelas sugestões de literatura e pela revisão, que enriqueceram significativamente esta pesquisa.

Aos amigos Lucas Oliveira, Adriana Barroso, Carina Rodrigues, Wagner Bezerra e Iolanda Furtado, que prontamente auxiliaram este jovem pesquisador na busca pelas respostas necessárias. A generosidade de vocês viabilizou esta pesquisa.

Ao professor Eduardo Brandão, cuja orientação impecável foi a base deste trabalho. Agradeço por compartilhar seu conhecimento e por me inspirar a não parar por aqui.

## RESUMO

A gestão de talentos consolidou-se como um diferencial competitivo estratégico devido à escassez global de profissionais qualificados. Esta pesquisa analisa a relação entre as dimensões da *Employee Value Proposition* (EVP), conjunto de recompensas e valores oferecidos pela organização, e a adesão ao modelo de trabalho híbrido em uma indústria cearense. Metodologicamente, realizou-se um estudo survey descritivo e quantitativo com 206 colaboradores administrativos. Os resultados indicam que a dimensão "Ambiente de Trabalho" possui a maior média de satisfação (4,57), enquanto "Benefícios e Flexibilidade" registrou a menor (3,30). A análise de correlação revelou que a dimensão "Benefícios e Flexibilidade" apresenta um comportamento independente e isolado das demais variáveis, sugerindo que a satisfação com a flexibilidade é avaliada de forma transacional e não é elevada automaticamente por melhorias no suporte da gestão ou relacionamento entre colegas. Portanto, para elevar essa média, é necessário investir diretamente em políticas específicas de flexibilidade. Conclui-se que o trabalho híbrido e o suporte gerencial são componentes estratégicos decisivos para a EVP, sendo a flexibilidade uma tendência estrutural exigida pelas novas gerações para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** *Employee Value Proposition* (EVP); Trabalho Híbrido; Gestão de Pessoas; Flexibilidade; Retenção de Talentos.

## ABSTRACT

Talent management has become a strategic competitive advantage in the contemporary business landscape, driven by the global shortage of qualified professionals. This research analyzes the relationship between the dimensions of the Employee Value Proposition (EVP), the set of attributes, benefits, and values offered by an organization, and the adherence to the hybrid work model within a manufacturing industry in Ceará, Brazil. Methodologically, a descriptive and quantitative case study was conducted with 206 administrative employees. Results indicate that the "Work Environment" dimension holds the highest satisfaction mean (4.57), while "Benefits and Flexibility" recorded the lowest (3.30). Correlation analysis revealed that the "Benefits and Flexibility" dimension behaves independently and is isolated from other variables, suggesting that satisfaction with flexibility is evaluated transactionally and is not automatically increased by improvements in management support or peer relationships. Therefore, to increase this average, it is necessary to invest directly in specific flexibility policies. The study concludes that hybrid work and management support are decisive strategic components for the EVP, with flexibility being a structural trend sought and required by younger generations for work-life balance.

**Keywords:** *Employee Value Proposition (EVP); Hybrid Work; People Management; Flexibility; Talent Retention.*

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Dimensões da EVP .....	21
Tabela 2 - Perfil Demográfico .....	34
Tabela 3 - Análise fatorial dimensões Intrínsecas .....	36
Tabela 4 - Análise fatorial dimensões Extrínsecas .....	37
Tabela 5 - Estatística descritiva .....	37
Tabela 6 - Comparação entre os grupos por Tempo de Organização .....	39
Tabela 7 - Comparação entre os grupos por Gênero.....	40
Tabela 8 - Correlação entre as dimensões .....	41

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COVID-19	Doença do Coronavírus 2019
EVP	<i>Employee Value Proposition</i> (Proposta de Valor ao Empregado)
QR-Code	Quick Response Code (Código de Resposta Rápida)
RH	Recursos Humanos
UFC	Universidade Federal do Ceará
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin (Índice de adequação da amostra)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION .....</b>	<b>15</b>
2.1 Evolução histórica: Transformações na Relação de Trabalho e nos Modelos de Compensação.....	15
2.2 Definição de <i>Employee Value Proposition</i> (EVP) .....	17
2.3 Dimensões da <i>Employee Value Proposition</i> (EVP) .....	18
2.4 Dimensão Extrínseca .....	18
2.5 Dimensão Intrínseca .....	19
2.6 A Estratégia e os Riscos do EVP: Uma Análise de Causa e Consequência .....	21
<b>3 FLEXIBILIDADE E TRABALHO HÍBRIDO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Definição de Flexibilidade e Trabalho Híbrido .....	24
3.2 O Impacto do Trabalho Híbrido no Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional .....	25
3.3 O Fator Emocional do Trabalho Híbrido (Família).....	27
3.4 Prós e Contras do Trabalho Híbrido .....	28
3.5 Trabalho Híbrido como Fator Estratégico na Melhora da EVP .....	29
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
4.1 Caracterização da pesquisa.....	31
4.2 Universo de estudo e amostra.....	32
4.3 Instrumento de pesquisa e coleta de dados .....	32
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Bhengu e Bussin (2012), no cenário de negócios contemporâneo, a dinâmica competitiva sofreu alterações profundas, consolidando o capital humano como o recurso mais crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Os autores observam que, devido à facilidade de acesso a recursos tradicionais, como tecnologia e capital financeiro, o capital humano tornou-se o principal fator de diferenciação e a verdadeira fonte de vantagem competitiva.

Sob essa ótica, torna-se imperativo que as organizações compreendam a centralidade do elemento humano no ambiente corporativo. Nesse sentido, Staniec e Kalińska-Kula (2021) reforçam que as pessoas constituem o princípio de toda empresa e o seu ativo de maior valor. Premissas fundamentais como essa justificam o contínuo desenvolvimento de teorias sobre o capital humano ao longo das últimas décadas.

Conforme Wujarso, Saprudin e Dameria (2021), em uma era globalizada e intensamente competitiva, a gestão eficaz do capital humano é a estratégia fundamental para o crescimento, pois as competências e conhecimentos detidos pelos colaboradores são recursos únicos, raros e difíceis de imitar. Nesse sentido, o capital humano atua como uma "moeda de ouro", unindo a capacidade técnica à atitude necessária para converter conhecimento em vantagem competitiva sustentável.

Entretanto, essa dependência estratégica do capital humano colide com uma realidade de mercado desafiadora: a escassez de talentos qualificados. Segundo Bhengu e Bussin (2012), este fenômeno não é isolado, mas global, criando um ambiente onde a demanda por talento excede a oferta disponível. A literatura descreve este cenário como uma “guerra por talentos”, expressão que, conforme observam Reis, Sousa e Dionísio (2021), sinaliza um contexto onde as organizações precisam lutar para atrair e reter os profissionais essenciais à sua sustentabilidade. Nesse contexto, Beechler e Woodward (2009) se aprofundam no tema, argumentando que a combinação de tendências demográficas (urbanização acelerada, mudança da estrutura etária da força de trabalho e migração internacional), econômicas (automação, inovação e intensificação da competição internacional) e de diversidade (inclusão, adaptação e diversidade geracional) cria um ambiente global complexo que exige novas estratégias das organizações para a retenção e desenvolvimento de pessoas.

Stiglbauer et al. (2022) destacam que, de acordo com uma pesquisa da *Manpower* de 2020, o mercado de trabalho sofre de uma escassez de talentos, com 75% de todas as

empresas relatando dificuldades de contratação. Este déficit de competências obriga as organizações a repensarem suas estratégias de atração e retenção, uma vez que no contexto atual, o capital humano, torna-se o diferencial decisivo. Como apontado por Porwal (2023), os recursos humanos são o reservatório primário de inovação, adaptabilidade e resolução de problemas, tornando-os mais importantes do que qualquer outro recurso na obtenção de sucesso organizacional.

Neste contexto de alta competitividade e mudança constante, a gestão de talentos deixa de ser uma função meramente administrativa para assumir um papel central na estratégia de negócios. Segundo Porwal (2023), o êxito organizacional está intrinsecamente ligado ao desempenho dos colaboradores, manifestado não apenas pela produtividade e qualidade técnica, mas também pela capacidade de resolver problemas e trabalhar em equipe em prol dos objetivos institucionais.

Diante da escassez de capital humano qualificado, Salau et al. (2018) posicionam a *Employee Value Proposition* (EVP) como um instrumento estratégico vital. Para os autores, a EVP vai além da atração e retenção, ela cria uma diferenciação competitiva ao articular uma oferta de valor única, capaz de distinguir a organização em um mercado cada vez mais disputado. Segundo Theys e Barkhuizen (2022), EVP se consolida como um conjunto de incentivos monetários e subjetivos que servem de base para a atração e fidelização de indivíduos, definindo claramente o que o profissional recebe em troca de sua contribuição para o sucesso do negócio. Esta definição sublinha a natureza de troca da relação de trabalho, funcionando como um contrato entre empregador e empregado.

Segundo Deas e Coetzee (2022), a pandemia da COVID-19 alterou significativamente o cenário das condições de trabalho em escala global, acelerando a realidade do local de trabalho digital e transformando conceitos como o trabalho remoto e híbrido no "novo normal". Nesse contexto, o trabalho híbrido consolida-se não apenas como uma medida emergencial, mas como uma reconfiguração estrutural das dinâmicas laborais. Para uma compreensão precisa desse fenômeno, Luring e Jonasson (2025) definem o trabalho híbrido como uma prática caracterizada por alternâncias contínuas entre modos de trabalho tradicionais e não tradicionais, operando em três dimensões inter-relacionadas: modalidade (presencial e virtual), localização (escritório e distribuído) e temporalidade (síncrono e assíncrono). Essa configuração multidimensional permite que, conforme observam Knight et al. (2025), o trabalho híbrido seja comumente visto como a combinação ideal dos dois cenários, unindo a autonomia característica dos dias remotos ao suporte disponível no ambiente presencial.

Nesse contexto atual de alta competitividade das empresas pelos funcionários e uma geração disposta a ter um equilíbrio, surge um questionamento sobre o desenvolvimento da EVP: qual a relação do arranjo de trabalho híbrido (*Hybrid Work*) com a *Employee Value Proposition* (EVP)?

Para responder esta indagação foi realizada uma pesquisa que tem como objetivo geral analisar a relação do arranjo de trabalho híbrido (*Hybrid Work*) com a *Employee Value Proposition* (EVP) em uma indústria cearense. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil dos colaboradores (demográfico, tempo de empresa, etc.).
- Investigar as dimensões Extrínsecas e Intrínsecas da EVP.
- Investigar quais dimensões da EVP possuem relação com o modelo de trabalho híbrido.

A relevância desta pesquisa reside, primordialmente, na sua capacidade de oferecer subsídios para gestores de Recursos Humanos em uma era de evolução dos modelos laborais. Ao investigar o peso do trabalho híbrido na percepção de valor dos colaboradores, o estudo contribui para a literatura acadêmica ao buscar entender como a flexibilidade espacial e temporal reconfigura a relação entre empresa e indivíduo. Os resultados da pesquisa podem orientar organizações na estruturação de suas EVPs, permitindo que a alocação de recursos em seu pacote de compensação seja direcionada àquilo que realmente gera engajamento e retenção, otimizando assim os investimentos em capital humano.

Além desta seção introdutória, na qual se apresentaram o contexto, a justificativa e os objetivos da pesquisa, o trabalho está estruturado em outras quatro seções que desenvolvem o estudo. A segunda seção contempla a fundamentação teórica acerca da *Employee Value Proposition* (EVP). Nela, apresenta-se a trajetória histórica dos sistemas de recompensa, evoluindo da concepção tradicional de salário até o modelo de recompensa total. A partir dessa base, define-se a EVP e explicam-se suas dimensões extrínsecas e intrínsecas. Por fim, explora-se a aplicação estratégica da EVP para a competitividade organizacional, com ênfase nos riscos gerados pela dissonância entre o discurso da marca empregadora e a realidade vivenciada.

A terceira seção aborda a Flexibilidade e o Trabalho Híbrido como vetores de transformação da proposta de valor. Discute-se a definição multidimensional de trabalho híbrido, analisando seu impacto no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contempla também os aspectos emocionais e familiares desse arranjo, examinando como o trabalho híbrido se consolida como um fator estratégico para a melhora da EVP, especialmente para as novas gerações.

A quarta seção detalha a Metodologia da pesquisa, com a finalidade de descrever como os objetivos propostos foram alcançados. Serão apresentados a caracterização da pesquisa, o universo de estudo e a amostra obtida na indústria de alimentos investigada. Detalha-se, logo após, o instrumento de pesquisa utilizado, os procedimentos de coleta e a análise estatística dos dados.

A quinta e sexta seção contemplam, respectivamente, a Análise dos Resultados e Considerações Finais, onde serão apresentados os dados coletados, testadas as hipóteses e discutidas as implicações dos achados frente à teoria estudada. Por fim, a pesquisa destaca as limitações do estudo e sugere possibilidades para pesquisas futuras acerca do tema abordado.

## **2 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION**

Nesta seção será apresentada a trajetória dos sistemas de recompensa, desde a concepção tradicional de salário até o modelo de recompensa total. A partir dessa base, será definida a *Employee Value Proposition* (EVP) e explicadas suas dimensões extrínsecas e intrínsecas. Por fim, explora-se a aplicação do EVP como ferramenta estratégica para a competitividade, com ênfase nos riscos organizacionais gerados pela dissonância entre o discurso da marca e a realidade vivenciada pelas equipes.

### **2.1 Evolução histórica: Transformações na Relação de Trabalho e nos Modelos de Compensação**

A forma contemporânea das relações de troca entre empregado e empregador são frutos de um amadurecimento e evolução histórica, que transcendeu a simples transação monetária para incluir dimensões psicológicas e estratégicas mais complexas. Historicamente, o início da administração de pessoal e dos sistemas de recompensa no Ocidente industrializado pode ser rastreado na transição do "trabalho de bem-estar" (*welfare work*) paternalista para a implementação de controles burocráticos e gestão científica. Esse movimento foi impulsionado tanto pela necessidade de eficiência interna quanto por pressões institucionais externas, a exemplo da intervenção estatal em períodos de guerra e o crescimento do sindicalismo (Baron; Dobbin; Jennings, 1986).

Historicamente, os sistemas de recompensa focavam em uma visão transacional. Segundo Jiang et al. (2009), nesse contexto inicial, a remuneração vinculava-se estritamente aos conceitos de *wage*, caracterizado pelo pagamento por trabalho ou peça produzida, e *salary*, referente ao pagamento periódico formal. Ambas as modalidades refletiam uma abordagem onde a compensação financeira direta pela mão de obra ou tempo de serviço era a única contrapartida necessária, negligenciando aspectos intangíveis da motivação.

À medida que as organizações cresceram em escala e complexidade ao longo do século XX, tornou-se evidente que essa forma simples de enxergar a remuneração era insuficiente para garantir a lealdade e a produtividade em um mercado de trabalho competitivo e recém regulado. Os sistemas de recompensa atravessaram fases distintas, evoluindo do salário básico para o conceito de "Compensação" e, posteriormente, para a "Compensação Total". Nesse processo, pacotes de benefícios que incluíam horários flexíveis e auxílio educacional

passaram a ser integrados à oferta organizacional como forma de ampliar a atratividade das empresas (Jiang et al., 2009).

No entanto, de acordo com Jiang et al. (2009), a verdadeira mudança fundamental ocorreu com a percepção de que incentivos financeiros, embora essenciais e bastante considerados pelos colaboradores, não bastam para motivar a complexidade do comportamento humano e suas mudanças constantes. Tendo como base teorias clássicas, como a hierarquia de necessidades de Maslow e a teoria da Equidade de Adams, os autores reforçam que os trabalhadores buscam dimensões que transcendem a simples sobrevivência, almejando estima, autorrealização, e justiça nos processos compensatórios. Essa mudança de visão consolidou o entendimento de que uma boa proposta de valor equilibra as recompensas tangíveis e as necessidades psicológicas do colaborador.

Essa insuficiência dos modelos puramente transacionais conduziu, nas últimas décadas, à transição do gerenciamento de compensação (*compensation management*) para o gerenciamento de recompensas totais (*total rewards management*). Marin (2021) argumenta que essa mudança não é apenas na definição, mas traz uma alteração na filosofia gerencial: enquanto a compensação, geralmente financeira, é frequentemente percebida como uma despesa realizada pela organização para pagar pelo tempo e esforço passado do empregado, a recompensa total é percebida como um investimento abrangente. O conceito de compensação, historicamente atrelado a salários, bônus e benefícios tangíveis, mostrou-se limitado para engajar a força de trabalho na economia moderna baseada no conhecimento, onde os funcionários de alta qualificação valorizam aspectos intangíveis, como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento de carreira, tanto quanto, ou até mais, do que o pacote financeiro (Marin, 2021).

Consequentemente, as estratégias de recompensa evoluíram para irem na mesma direção dos objetivos de negócio, adotando uma perspectiva holística que engloba a totalidade do valor percebido pelo colaborador em seu vínculo empregatício (Jiang et al., 2009). Essa evolução foi marcada pela incorporação de elementos intrínsecos e relacionais ao pacote de valor, superando a tônica tradicional definida em recompensas financeiras e não financeiras. Marin (2021) destaca que modelos desenvolvidos por associações como a WorldatWork foram fundamentais para estruturar essa nova realidade, expandindo os componentes da estratégia de recompensa para incluir bem-estar, reconhecimento e gestão de desempenho, visando não apenas a retenção, mas o engajamento profundo e a inspiração da força de trabalho. Assim, o gerenciamento de recompensas deixou de ser uma função puramente administrativa do departamento pessoal das empresas, para se tornar uma ferramenta estratégica de diferenciação

competitiva, desenvolvida para moldar o comportamento dos colaboradores na direção dos objetivos organizacionais e garantir a atração de talentos em um ambiente de mercado competitivo (Marin, 2021). É justamente essa necessidade de articular uma oferta de valor, que integre tanto os aspectos tangíveis quanto os intangíveis da relação de trabalho, que pavimenta o caminho para a consolidação do conceito de *Employee Value Proposition* (EVP), estabelecendo-o como o mecanismo central de comunicação e entrega de valor ao capital humano.

## **2.2 Definição de *Employee Value Proposition* (EVP)**

Para compreender como as organizações modernas gerenciam seus talentos, é fundamental analisar o conceito de *Employee Value Proposition* (EVP). Embora muitas vezes seja confundido apenas com salário, o EVP é muito mais abrangente: ele deve ser entendido como um conjunto diferenciado e integrado de recompensas monetárias e não monetárias, benefícios e experiências que uma organização oferece aos seus colaboradores (Theys; Barkhuizen, 2022). Em termos práticos, o EVP representa o conjunto único de benefícios que um funcionário recebe em troca das habilidades, capacidades e experiências que ele traz para a empresa (Salau et al., 2018). Do ponto de vista estratégico, um EVP bem definido é um fator necessário para diferenciar um empregador de seus concorrentes, servindo como uma ferramenta vital para atrair os melhores cérebros, engajá-los e retê-los na organização (Joshi et al., 2025).

Sob a ótica evolutiva apresentada no tópico anterior, pode-se visualizar o funcionamento prático do EVP por meio do conceito de contrato psicológico. Diferente do contrato de trabalho formal e jurídico, o contrato psicológico define-se como um conjunto de crenças individuais e promessas implícitas, não escritas, sobre as obrigações recíprocas entre colaborador e organização (Rousseau, 1989). A literatura descreve essa dinâmica como o princípio do "dar e receber" (the give and the get), que abrange todos os aspectos da experiência de emprego, desde a missão da empresa até o portfólio de recompensas (Aloo; Moronge, 2014). Trata-se, portanto, de um acordo orientado por valor, onde o colaborador avalia a equidade entre as ofertas da organização e as entregas (inputs) que ele fornece (Deas; Coetzee, 2022). Essa troca cria um sistema de expectativas mútuas: a empresa provê suporte e valor, enquanto o indivíduo retribui com desempenho e comprometimento.

Contudo, para que essa dinâmica de troca seja eficaz, não basta apenas o que a organização declara oferecer; o elemento crucial é a percepção do colaborador.

Frequentemente, existe uma desconexão entre o que o mercado de trabalho prioriza e o que o RH ou a gestão acreditam ser mais importante (Aloo; Moronge, 2014). Um EVP forte depende da consistência entre a marca do empregador e a proposta de valor, sendo essa consistência crucial para o cumprimento das promessas feitas pelo empregador (Staniec; Kalińska-Kula, 2021). Portanto, essa conexão entre pessoa e organização gera uma EVP verdadeiramente mais atraente, pois valoriza a real necessidade dos colaboradores.

Segundo Bronlet et al. (2024), a EVP elucida o conjunto de recompensas, benefícios e oportunidades que a empresa oferece em contrapartida à produtividade e à contribuição dos colaboradores. No entanto, uma proposta de valor eficaz não deve se limitar aos elementos tradicionais e extrínsecos, como remuneração e plano de carreira; para preencher a lacuna entre a oferta da empresa e a demanda do mercado de talentos, a EVP deve integrar uma dimensão intrínseca, refletindo a experiência de trabalho, o bem-estar e a capacidade da organização de gerenciar tensões operacionais.

### **2.3 Dimensões da *Employee Value Proposition* (EVP)**

Com o intuito de compreender a profundidade do *Employee Value Proposition* (EVP), é fundamental dissecarmos suas dimensões, indo além da visão superficial de que ele se resume a um pacote de remuneração. Bronlet et al. (2024) propõe isso em seu estudo, afirmando que é necessário analisar o EVP através de uma lente dual que divide a proposta de valor em dois grandes grupos: dimensões extrínsecas e intrínsecas. Essa distinção é crucial porque nos permite entender não apenas o que atrai um candidato, mas o que efetivamente o mantém engajado e satisfeito a longo prazo.

O modelo proposto por Bronlet et al. (2024) fornece uma estrutura robusta para avaliar essa dualidade, categorizando explicitamente elementos como salário, benefícios e carreira, que são dimensões extrínsecas, enquanto aloca aspectos como ambiente de trabalho, latitude de trabalho (autonomia) e propósito na dimensão intrínseca.

#### **2.3.1 Dimensão Extrínseca**

No que tange à dimensão extrínseca da *Employee Value Proposition* (EVP), a literatura refere-se aos elementos tangíveis e transacionais que compõem a base do contrato de trabalho. Fundamentando-se na taxonomia proposta por Bronlet et al. (2024), essa dimensão é categorizada em três pilares estruturais: a remuneração, que foca na competitividade do pacote

salarial e na gestão de recompensas financeiras atreladas à contribuição individual; os benefícios, que englobam desde planos de previdência até a flexibilidade de horários e suporte ao bem-estar físico e mental; e a carreira, entendida aqui como a estrutura formal de oportunidades de aprendizagem e progressão hierárquica oferecida pela organização.

Contudo, é imperativo analisar a eficácia desses elementos sob uma ótica crítica. Embora a compensação financeira e os benefícios sejam fundamentais para a atração inicial de candidatos e para prevenir a insatisfação, atuando, conforme a teoria clássica revisitada por Stiglbauer et al. (2022), como “fatores higiênicos” eles demonstram limitações na sustentação do engajamento a longo prazo. Bhengu e Bussin (2012) corroboram essa visão ao demonstrarem empiricamente que incentivos financeiros, embora importantes, não são os impulsionadores primários da retenção de talentos quando comparados à qualidade do ambiente de trabalho e às oportunidades de desenvolvimento.

Nesse contexto, Swanepoel e Saurombe (2022) argumentam que aspectos intangíveis, como a qualidade da liderança, a cultura organizacional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, exercem um impacto significativamente superior no comprometimento afetivo dos colaboradores do que as recompensas puramente monetárias. Conclui-se, portanto, que enquanto as dimensões extrínsecas são eficientes para garantir a competitividade no mercado e a formalização do vínculo contratual, eles possuem menor eficácia na consolidação da retenção emocional e da lealdade organizacional.

### **2.3.2 Dimensão Intrínseca**

Para garantir a lealdade e o engajamento genuíno, a gestão de talentos deve priorizar a dimensão intrínseca da proposta de valor, a qual é responsável por gerar uma conexão emocional e psicológica profunda entre o colaborador e a organização. Nesse sentido, Bronlet et al. (2024) identificam cinco dimensões críticas para essa conexão. A primeira delas é o Ambiente de Trabalho, fator que transcende a mera localização geográfica e foca na adequação e qualidade do espaço físico. Segundo os autores, essa dimensão abrange desde a organização do espaço até a disponibilidade das ferramentas necessárias para a execução das tarefas, sendo a infraestrutura um facilitador direto do desempenho diário.

Somado a isso, emerge a Latitude de Trabalho como componente central da autonomia. Diferente da flexibilidade passiva, esta dimensão refere-se ao grau de liberdade e independência concedido ao indivíduo para exercer influência sobre o próprio trabalho, envolvendo a discricionariedade ativa na tomada de decisões e na estruturação de suas

atividades. Esse empoderamento é complementado pelo Suporte da Gestão, que isola o papel da liderança na equação de valor. Conforme Bronlet et al. (2024), essa dimensão envolve a preocupação genuína da hierarquia com o bem-estar da equipe e a valorização das opiniões dos subordinados, atuando como um recurso psicológico fundamental para a redução de tensões no trabalho.

Paralelamente ao suporte vertical, o Suporte dos Colegas valida a importância das relações horizontais e das conexões sociais. Caracterizada pelo interesse mútuo, amabilidade e cooperação entre pares, esta dimensão corrobora os achados de Stiglbauer et al. (2022), que destacam o fator "Relacionar-se" (*Relating*) como uma ênfase em boas interações sociais, aspecto particularmente valorizado pelas gerações mais jovens, como a Geração Z. Por fim, a quinta dimensão, o Propósito, conecta o esforço individual a uma missão organizacional maior. De acordo com Bronlet et al. (2024), o propósito na EVP é definido pelo foco em negócios sustentáveis, indicadores de desempenho claros e no empowerment dos funcionários. Assim, a motivação intrínseca é amplificada quando o colaborador percebe que a organização persegue objetivos significativos e que ele possui autonomia para contribuir com esses fins de forma relevante.

A "latidade de trabalho" é particularmente interessante, pois refere-se à liberdade e independência que o funcionário tem para influenciar seu próprio trabalho (Bronlet et al., 2024). Além disso, o propósito, a percepção de que o trabalho contribui para um bem maior e foca na sustentabilidade, e o suporte social são vitais. Pesquisas demonstram que gerações mais jovens, como a Geração Z, colocam uma ênfase significativa no desenvolvimento e nos relacionamentos ("*Relating*"), indicando que a conexão social e o crescimento intrínseco são motores poderosos de engajamento (Stiglbauer et al., 2022). É a satisfação dessas necessidades psicológicas que transforma um emprego em uma vocação ou em um compromisso de longo prazo.

O sucesso de um EVP não reside na escolha de um lado em detrimento do outro, mas no equilíbrio. Uma proposta de valor eficaz deve integrar aspectos de bem-estar do funcionário, motivação e satisfação, oferecendo uma perspectiva mais ampla para otimizar a proposta tanto para funcionários atuais quanto futuros (Bronlet et al., 2024). As organizações devem entender que, enquanto o salário traz o talento para dentro de casa, é a qualidade do ambiente, a autonomia e o propósito que impedem que esse talento vá embora.

A seguir, segue abaixo, quadro referente aos componentes das dimensões Extrínsecas e Intrínsecas:

Tabela 1 - Dimensões da EVP

Grupo	Dimensões	Conceito e Elementos Constituintes
Extrínseca	Salário ( <i>Salary</i> )	Refere-se ao foco em oferecer um pacote de remuneração competitivo, garantindo a satisfação com o pagamento, gerenciamento de promoções e reconhecimento por meio de recompensas pela contribuição individual.
	Carreira ( <i>Career</i> )	Engloba oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, programas de crescimento pessoal e a melhoria do mindset (mentalidade) do colaborador.
	Benefícios ( <i>Benefits</i> )	Inclui a promoção do bem-estar mental e físico, horários de trabalho flexíveis, equilíbrio entre vida pessoal e profissional ( <i>work-life balance</i> ) e fundo de pensão.
Intrínseca	Ambiente de Trabalho ( <i>Working Environment</i> )	Consideração sobre o ambiente físico, a organização do espaço de trabalho e a adequação das ferramentas disponíveis para a execução das tarefas.
	Latitude de Trabalho ( <i>Job Latitude</i> )	Relaciona-se à liberdade, independência e à capacidade do colaborador de influenciar o seu próprio trabalho (autonomia).
	Suporte da Gestão ( <i>Support of Management</i> )	Envolve a preocupação com o bem-estar da equipe, atenção às opiniões dos colaboradores e o apoio fornecido pela hierarquia.
	Suporte dos Colegas ( <i>Support of Colleagues</i> )	Caracteriza-se pelo interesse, amabilidade, encorajamento e cooperação demonstrados pelos colegas de trabalho.
	Propósito ( <i>Purpose</i> )	Foco no desenvolvimento de negócios voltados para a sustentabilidade, avaliações de desempenho por meio de indicadores e o empoderamento dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Bronlet et al. (2024)

## 2.4 A Estratégia e os Riscos do EVP: Uma Análise de Causa e Consequência

A formulação e a implementação de uma *Employee Value Proposition* (EVP) não devem ser encaradas pelas organizações contemporâneas como meros exercícios de *branding* cosmético, mas sim como imperativos estratégicos fundamentais para a sustentabilidade do negócio. A literatura, especificamente o trabalho de Salau et al. (2018), postula que o EVP atua como uma ferramenta decisiva para atrair, desenvolver e reter os melhores talentos, permitindo que a organização alcance uma vantagem competitiva sustentável. Quando bem executada, essa estratégia gera benefícios tangíveis: Samoliuk et al. (2022) destacam que um *employer branding* forte, sustentado por uma EVP robusta, pode conduzir a uma redução de 28% na rotatividade e de 50% no custo por contratação. Portanto, a estratégia de EVP transcende a

função tática de Recursos Humanos, posicionando-se como um pilar central na arquitetura de desempenho organizacional.

No entanto, a eficácia dessa estratégia depende intrinsecamente da percepção de valor por parte do colaborador, e não apenas do que a empresa declara oferecer. Um dos maiores riscos na gestão do EVP é o hiato entre a intenção da organização e a recepção do funcionário. Jiang et al. (2009) enfatizam que o conceito moderno de recompensa deve abranger "tudo o que o funcionário percebe ser de valor", deslocando o foco do custo incorrido pelo empregador para o benefício sentido pelo empregado. Frequentemente, ocorre uma miopia gerencial descrita por Aloo e Moronge (2014), onde existe uma desconexão entre o que o mercado de trabalho prioriza e o que o RH acredita ser importante. Um exemplo empírico dessa dissonância é trazido por Bhengu e Bussin (2012), ao demonstrarem que, muitas vezes, enquanto empresas focam em incentivos financeiros complexos, os colaboradores atribuem valor significativamente maior à qualidade do ambiente de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, provando que a estratégia falha quando ignora a percepção real dos talentos.

Essa dissonância entre a promessa articulada e a realidade vivida pode transformar o investimento em EVP em um passivo estratégico. Segundo Bronlet et al. (2024), a discrepância entre as promessas feitas pela organização e a realidade entregue aos colaboradores é um fator que resulta em elevados níveis de insatisfação. Essa quebra de expectativa não é apenas uma falha operacional, mas uma violação do contrato psicológico que leva à perda de potência da marca empregadora e ao aumento da rotatividade (Reis; Sousa; Dionísio, 2021). Além disso, o risco reputacional é exacerbado pela sofisticação da força de trabalho atual. Osorio e Madero (2025) destacam que as novas gerações possuem uma habilidade aguçada para detectar inautenticidade nas narrativas corporativas. Se a EVP promover valores que não são genuinamente manifestados nas práticas diárias, a organização corre o risco de alienar talentos que valorizam a autenticidade acima de recompensas puramente financeiras.

Diante desse cenário onde a autenticidade e a coerência entre o prometido e o percebido são cruciais, surge um novo desafio paradigmático: a reconfiguração do local de trabalho. A ascensão do trabalho híbrido alterou drasticamente as expectativas dos colaboradores e a forma como percebem o valor oferecido pelas organizações. Portanto, para que a Proposta de Valor ao Empregado permaneça relevante e estratégica, é imperativo compreender as dinâmicas e tensões trazidas por esse novo modelo de trabalho, conforme será discutido no tópico a seguir.

### 3 FLEXIBILIDADE E TRABALHO HÍBRIDO

Após a definição e análise das dimensões do Employee Value Proposition (EVP), torna-se imperativo discutir como a configuração do trabalho contemporâneo, especificamente o modelo híbrido, atua como um vetor de transformação dessa proposta de valor. A flexibilidade deixou de ser um benefício acessório para se tornar um elemento estrutural das relações laborais, exigindo uma compreensão aprofundada de suas definições, impactos emocionais e implicações estratégicas.

#### 3.1 Definição de Flexibilidade e Trabalho Híbrido

A compreensão do trabalho híbrido exige, primeiramente, o desmembramento do conceito de flexibilidade no ambiente corporativo. Historicamente, a flexibilidade era associada apenas à autonomia de horários, mas a literatura recente expandiu essa visão. Klaser, Cuel e Casari (2023) propõem que a flexibilidade deve ser analisada sob três perspectivas interdependentes: flexibilidade de tempo (quando o trabalho é realizado), flexibilidade de lugar (onde o trabalho é realizado) e flexibilidade contratual (a natureza do vínculo empregatício). No contexto pós-pandêmico, a intersecção entre a flexibilidade de tempo e lugar tornou-se o cerne do que denominamos "novos arranjos de trabalho", permitindo que os colaboradores transitem entre espaços físicos corporativos e ambientes remotos, como suas residências.

O trabalho híbrido, contudo, não deve ser confundido com o trabalho puramente remoto ou virtual. Luring e Jonasson (2025) oferecem uma definição robusta e multidimensional, argumentando que o trabalho híbrido é caracterizado pela alternância dinâmica (*ongoing switches*) entre modos de trabalho tradicionais e não tradicionais. Segundo os autores, essa dinâmica ocorre em três dimensões: modalidade (alternância entre analógico/presencial e digital/virtual), localização (escritório central versus locais distribuídos) e temporalidade (horários síncronos/restritos versus assíncronos/irrestritos). Portanto, o hibridismo não é um estado estático, mas um fluxo contínuo de adaptação entre esses estados.

É fundamental notar que a literatura diferencia o trabalho híbrido do teletrabalho clássico. Enquanto o teletrabalho foca na execução de tarefas à distância, o trabalho híbrido enfatiza a combinação intencional de ambientes para otimizar a produtividade e a colaboração. Conforme destacam Osorio e Madero (2025), o trabalho híbrido permite que os funcionários aproveitem o melhor dos dois mundos: a concentração e o conforto do ambiente doméstico combinados com a socialização e a colaboração facilitada pelo escritório físico. Essa

configuração exige, no entanto, uma infraestrutura tecnológica que suporte a transição fluida entre os espaços físicos e digitais.

A complexidade do trabalho híbrido também se manifesta nos níveis de análise: individual e colaborativo. Lauring e Jonasson (2025) explicam que, no nível individual, o hibridismo envolve a execução de tarefas pessoais em diferentes locais e horários. Já no nível colaborativo, refere-se à interação entre pares que podem estar distribuídos geograficamente. Essa distinção é vital, pois uma mudança no modo de trabalho de um indivíduo (por exemplo, decidir trabalhar de casa) afeta inevitavelmente a dinâmica colaborativa da equipe, forçando uma adaptação nos métodos de comunicação e coordenação.

Além disso, a definição de trabalho híbrido carrega consigo a noção de "trabalho multilocado" (*multiply located work*). Pan et al. (2025) reforçam que, em espaços de trabalho flexíveis, os ocupantes não possuem apenas a liberdade de escolher entre casa e escritório, mas também de selecionar diferentes configurações dentro do próprio escritório (como mesas compartilhadas, salas de reunião ou áreas de foco) baseando-se nas necessidades da tarefa. Isso introduz uma camada adicional de complexidade na gestão do espaço físico e na compreensão das preferências comportamentais dos colaboradores.

Por fim, a definição contemporânea de trabalho híbrido deve considerar a evolução das expectativas geracionais. Para as novas gerações, como a Geração Z, o trabalho híbrido é visto não apenas como uma política de RH, mas como um pré-requisito para a escolha do empregador. Osorio e Madero (2025) argumentam que, para esses jovens profissionais, a tecnologia digital é integrada perfeitamente às suas vidas, tornando a distinção entre "trabalho físico" e "trabalho digital" menos relevante do que a capacidade de entregar resultados de forma autônoma e eficiente, independentemente do local. Assim, o trabalho híbrido consolida-se como um modelo operacional que transcende a geografia para focar na entrega de valor.

### **3.2 O Impacto do Trabalho Híbrido no Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional**

A adoção do trabalho híbrido exerceu um impacto profundo na reconfiguração das fronteiras entre as esferas profissional e pessoal. De acordo com Deas e Coetzee (2022), a pandemia da COVID-19 acelerou a realidade do local de trabalho digital, transformando conceitos como trabalho remoto e modelos híbridos no "novo normal". Essa mudança permitiu uma reavaliação do contrato psicológico, onde o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (*work-life balance*) emergiu como um componente central da proposta de valor, especialmente

para as gerações mais jovens que priorizam a integração saudável entre essas duas esferas em detrimento da dedicação exclusiva à carreira.

Um dos impactos mais tangíveis do trabalho híbrido no equilíbrio de vida é a eliminação ou redução do tempo de deslocamento (*commuting*). Urrila et al. (2025) relatam, através de estudo qualitativo com especialistas, que a economia de tempo e energia proporcionada pela ausência de deslocamento diário é percebida não apenas como um ganho de eficiência, mas como uma liberação de recursos cognitivos e físicos que podem ser reinvestidos em atividades pessoais, descanso ou convívio familiar. Essa recuperação de tempo é citada consistentemente como um fator que melhora a qualidade de vida e reduz o estresse associado à logística urbana.

Além da logística, a flexibilidade inerente ao modelo híbrido permite uma gestão mais autônoma das responsabilidades domésticas e pessoais. Osorio e Madero (2025) destacam que a capacidade de alternar entre o escritório e a casa facilita o gerenciamento de cuidados com dependentes, a realização de atividades físicas e o acesso a uma alimentação mais saudável. Essa autonomia na gestão do tempo permite que o colaborador ajuste sua jornada de trabalho aos seus ritmos biológicos e necessidades familiares, promovendo uma percepção de controle que é fundamental para o bem-estar psicológico.

No entanto, a literatura também alerta para os riscos da dissolução das fronteiras físicas. Klaser, Cuel e Casari (2023) apontam que, ao trabalhar de casa, a fronteira física entre os domínios é obscurecida, o que pode promover a permeabilidade e resultar em distrações ou na incapacidade de se desconectar psicologicamente do trabalho (*psychological detachment*). Urrila et al. (2025) corroboram essa visão, notando que, para alguns profissionais, o trabalho híbrido exige um esforço consciente para estabelecer limites claros, pois a ausência da transição física do escritório para a casa pode fazer com que as tarefas profissionais invadam o tempo de lazer, gerando uma sensação de estar "sempre ligado".

Apesar desses desafios, a percepção geral tende a ser positiva quando o modelo é bem gerenciado. Knight et al. (2025) identificaram perfis de design de trabalho híbrido e descobriram que os arranjos caracterizados por alta autonomia e baixo monitoramento excessivo estão associados a níveis mais elevados de "florescimento" (*flourishing*) e saúde mental. Isso sugere que o impacto no equilíbrio vida-trabalho não depende apenas do local de trabalho, mas de como a organização estrutura a autonomia e o suporte dentro desse modelo. Quando o colaborador tem influência sobre onde e quando trabalhar, o conflito entre trabalho e família tende a diminuir.

Em suma, o trabalho híbrido atua como um facilitador da integração vida-trabalho, oferecendo uma plataforma para que os indivíduos harmonizem suas múltiplas identidades e responsabilidades. Conforme observado por Staniec e Kalińska-Kula (2021), a satisfação dos funcionários e a retenção de talentos estão intrinsecamente ligadas à capacidade da organização de promover um ambiente de trabalho amigável que respeite e suporte essa integração. O equilíbrio, portanto, deixa de ser uma concessão da empresa e passa a ser uma consequência natural de um modelo de trabalho que respeita a autonomia do indivíduo.

### **3.3 O Fator Emocional do Trabalho Híbrido (Família)**

A dimensão emocional do trabalho híbrido, especialmente no que tange às relações familiares, desempenha um papel crucial na percepção de valor do colaborador. Urrila et al. (2025) discutem o conceito de "apego ao lar" (*home attachment*) como um recurso de suporte psicológico. Durante períodos de adversidade ou estresse profissional, o ambiente doméstico pode funcionar como um santuário, proporcionando conforto emocional e estabilidade. A presença física no lar permite que o colaborador esteja mais acessível à sua rede de apoio primária, fortalecendo os laços afetivos que, por sua vez, reabastecem a energia necessária para o desempenho profissional.

Para as gerações mais jovens e para aqueles com responsabilidades de cuidado, o trabalho híbrido é frequentemente associado a uma melhoria na qualidade das relações familiares. Osorio e Madero (2025) enfatizam que a Geração Z, em particular, valoriza a oportunidade de integrar o trabalho com a vida pessoal de maneira fluida (*seamless work-life integration*), o que inclui a capacidade de lidar com responsabilidades de cuidado de forma mais eficaz. A proximidade física com a família durante o dia de trabalho, ou a flexibilidade para atender a demandas familiares pontuais, reduz a culpa e a ansiedade frequentemente associadas ao conflito trabalho-família.

Contudo, essa integração também apresenta desafios emocionais. Tietze e Musson (2010), citados por Urrila et al. (2025), observam que a fusão dos espaços de trabalho e domésticos pode criar tensões na construção da identidade. Para alguns, o lar pode deixar de ser um local de relaxamento para se tornar uma extensão do escritório, o que pode gerar estresse se não houver limites claros. A "colonização" do espaço privado pelas práticas industriais exige que o trabalhador renegocie constantemente seu papel dentro da família, equilibrando a presença física com a indisponibilidade psicológica durante as horas de trabalho.

Ainda assim, o saldo emocional tende a ser positivo quando a organização oferece suporte adequado. Deas e Coetzee (2022) observam que o contrato psicológico orientado por valores inclui a expectativa de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Quando a organização reconhece e apoia a importância da vida familiar do colaborador através de políticas híbridas flexíveis, ela fortalece o vínculo emocional do funcionário com a empresa. A percepção de que a organização se importa com o bem-estar familiar do colaborador gera um sentimento de gratidão e reciprocidade, elevando o comprometimento afetivo.

### **3.4 Prós e Contras do Trabalho Híbrido**

A implementação do trabalho híbrido traz consigo uma dualidade de benefícios e desafios que devem ser cuidadosamente pesados. Do lado dos benefícios (Prós), destaca-se o aumento da autonomia e da produtividade individual. Knight et al. (2025) demonstram que perfis de trabalho com alta autonomia de agendamento e baixo monitoramento excessivo estão ligados a melhores resultados de saúde mental. A capacidade de realizar "trabalho focado" em casa, livre das interrupções típicas do escritório, é amplamente citada como uma vantagem competitiva para a eficiência operacional (Urrila et al., 2025). Além disso, a redução de custos operacionais e a atração de talentos de diversas geografias são benefícios estratégicos tangíveis para as organizações (Osorio; Madero, 2025).

Outro ponto positivo reside na personalização da experiência de trabalho. Pan et al. (2025) mostram que, em ambientes flexíveis, os ocupantes tendem a escolher assentos e locais que maximizam seu conforto ambiental (temperatura, luz) e atendem às necessidades específicas da tarefa, seja ela colaborativa ou individual. Essa liberdade de escolha aumenta a satisfação geral com o ambiente de trabalho. Além disso, a flexibilidade híbrida é vista como uma ferramenta poderosa de inclusão, permitindo que pessoas com diferentes necessidades e restrições de mobilidade participem plenamente da força de trabalho (Lauring; Jonasson, 2025).

Por outro lado, os desafios (Contras) são significativos, principalmente no que tange à coesão social e à cultura organizacional. Lauring e Jonasson (2025) alertam para o risco de isolamento social e a formação de "silos" organizacionais, onde a colaboração se torna fragmentada. A falta de encontros informais e espontâneos ("*water cooler moments*") pode prejudicar a troca de conhecimento tácito e a inovação. Urrila et al. (2025) destacam que a ausência física pode levar a um sentimento de "não pertencimento" e solidão no trabalho, especialmente para novos funcionários que lutam para se integrar à cultura da empresa sem a observação direta de comportamentos e normas.

A gestão do desempenho e o monitoramento também emergem como pontos de tensão. Knight et al. (2025) identificaram que o monitoramento excessivo (*close monitoring*), quando transposto para o ambiente remoto, atua como uma demanda de trabalho prejudicial, gerando ansiedade e reduzindo o bem-estar. Existe o risco de que, na tentativa de manter o controle, gestores implementem práticas intrusivas que erodem a confiança, um elemento fundamental para o sucesso do trabalho híbrido. Além disso, a dependência tecnológica pode levar ao tecnoestresse e à dificuldade de desconexão (KLASER; CUEL; CASARI, 2023).

Outra desvantagem potencial é a desigualdade na experiência de trabalho. Lauring e Jonasson (2025) discutem o "paradoxo da autonomia-empoderamento", onde a flexibilidade de um indivíduo pode impor restrições a outros membros da equipe (por exemplo, forçando colegas a trabalharem de forma assíncrona contra sua preferência). Se não for bem gerenciado, o trabalho híbrido pode criar duas classes de cidadãos corporativos: aqueles que estão presencialmente no escritório e têm maior acesso à liderança e promoções (viés de proximidade), e aqueles que trabalham remotamente e podem se sentir invisíveis.

Em síntese, enquanto o trabalho híbrido oferece flexibilidade e eficiência, ele exige uma gestão intencional para mitigar os riscos psicossociais e culturais. O sucesso do modelo depende não apenas da tecnologia, mas da capacidade da organização de manter a conexão humana e a equidade em um ambiente distribuído.

### **3.5 Trabalho Híbrido como Fator Estratégico na Melhora da EVP**

A incorporação do trabalho híbrido na estratégia organizacional tem evoluído de uma vantagem operacional para um pilar central da Employee Value Proposition (EVP). Essa trajetória inicia-se com o reconhecimento do impacto do equilíbrio na retenção. Segundo Swanepoel e Saurombe (2022), uma empresa que não proporciona um equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode aumentar sua rotatividade, mesmo que ofereça salários competitivos. Essa perspectiva inicial já indicava que a remuneração, isoladamente, não era suficiente para sustentar o contrato de trabalho.

Avançando para os impactos concretos na rotina, estudos de 2023 detalharam como essa flexibilidade se materializa. Valença, Belarmino e Santos (2023) destacam que o trabalho remoto e híbrido proporciona benefícios tangíveis, como a redução do tempo no trânsito e dos custos de transporte, além de possibilitar um melhor cuidado com os filhos. Complementando essa visão sobre o clima organizacional, Porwal (2023) indica que a flexibilidade de horário, as

oportunidades de progresso e o empoderamento dos funcionários (employee empowerment) contribuem decisivamente para uma cultura de trabalho positiva e para a satisfação geral.

Nas análises mais recentes, o foco desloca-se para a autonomia e a estratégia de marca. Knight et al. (2025) observam que funcionários com maior influência sobre seu local de trabalho tendem a perfis de design de trabalho mais "ativos", caracterizados por alto suporte e baixo monitoramento. Isso sugere que dar voz ao colaborador na definição de sua rotina aumenta a percepção de suporte organizacional. Consolidando essa visão, Osorio e Madero (2025) argumentam que, no cenário atual, o trabalho híbrido tornou-se uma expectativa não negociável que, quando atendida, sinaliza uma cultura de confiança e modernidade. Para estes autores, a eliminação do deslocamento permite que o colaborador reinvesta recursos em descanso, posicionando a empresa como centrada no ser humano.

Esses estudos reforçam que o trabalho híbrido deixou de ser um benefício periférico para se tornar um fator estratégico da proposta de valor organizacional. Ao integrar os ganhos individuais de flexibilidade, equilíbrio e autonomia (apresentando pelos estudos como fatores inerentes ao hibridismo) à estrutura do EVP, a organização não apenas atende a uma expectativa dos colaboradores, mas também confirma os pilares intrínsecos de sua marca empregadora.

## 4 METODOLOGIA

Esta seção tem como finalidade entender e compreender os objetivos propostos, onde serão analisados os aspectos demográficos dos entrevistados, a caracterização da pesquisa, o universo de estudo e, logo após, o instrumento da pesquisa. Por fim, o procedimento de coleta e a análise dos dados, bem como os resultados da pesquisa.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Para atender aos objetivos propostos neste trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. A escolha por essa abordagem justifica-se pois, segundo Silva, Lopes e Braga Junior (2014), o método quantitativo é pertinente quando existe um problema bem definido, além de informações e teorias prévias sobre o objeto de estudo. Dessa forma, a aplicação dessa natureza de pesquisa permite ao pesquisador ter controle sobre as variáveis investigadas e garante a segurança das inferências através do tratamento numérico e estatístico dos dados coletados. A abordagem de natureza quantitativa se mostra adequada de modo a atender aos objetivos da pesquisa, que envolve analisar a percepção dos colaboradores de uma indústria de alimentos no estado do Ceará sobre a influência direta do arranjo de trabalho híbrido (*Hybrid Work*) na melhoria da Proposta de Valor ao Empregado (EVP).

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como de campo e estudo survey. A pesquisa bibliográfica ocorre devido à revisão de artigos científicos, dissertações, teses, livros e periódicos, com a finalidade de desenvolver o embasamento da fundamentação teórica para esta pesquisa. A escolha pela metodologia de levantamento (survey) fundamenta-se na lógica quantitativa da investigação, sendo o caminho ideal para a descrição de perfis populacionais e a validação de hipóteses. Conforme apontam Silva, Lopes e Braga Junior (2014), essa estratégia é pertinente quando o fenômeno estudado já possui um arcabouço teórico consolidado e um problema de pesquisa delimitado, condições que viabilizam a quantificação de variáveis e a identificação estatística de padrões de comportamento.

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse tipo de estudo dedica-se a especificar as propriedades e perfis de determinados grupos ou fenômenos. O objetivo central é coletar informações e medir variáveis de forma independente ou conjunta, permitindo uma análise detalhada dos conceitos estudados. Para tanto, com a finalidade de mensurar os dados da pesquisa, foi realizada a aplicação de um

questionário estruturado, que utilizou a escala de Employee Value Proposition (APÊNDICE A), elaborada e validada por Bronlet et al. (2024).

#### **4.2 Universo de estudo e amostra**

Para compreender a influência do trabalho híbrido na percepção de valor dos colaboradores sobre a EVP de uma empresa, o universo de estudo compreendeu funcionários de setores administrativos de uma grande indústria de alimentos na região metropolitana do município de Fortaleza, Estado do Ceará. A empresa possui atuação em todo o território nacional, possui cerca de 9 mil colaboradores em todas as filiais e é uma das grandes marcas empregadoras do Estado do Ceará. O estudo envolveu diversos colaboradores da filial corporativa da empresa, cujas participações ocorreram de forma espontânea e indiscriminada. Não foram aplicados filtros de seleção baseados em perfil demográfico no momento do convite, garantindo que a heterogeneidade da população administrativa fosse representada conforme a disponibilidade e interesse dos respondentes.

Em relação à limitação da amostra, no estudo de Bronlet et al. (2024), embora os autores incentivem o uso do modelo como um "ponto de partida para futuras análises quantitativas", deve-se considerar que a amostra original foi no setor financeiro suíço. Portanto, a aplicação deste instrumento no presente trabalho cumpre a função de testar a consistência do modelo em um contexto cultural e organizacional distinto, atendendo à recomendação dos autores para a realização de novos testes empíricos que ampliem a generalização dos achados.

A população de estudo abrangeu 886 colaboradores da unidade corporativa de uma indústria de alimentos na região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará. Foram enviados questionários via *google chat* (uma das ferramentas de comunicação da empresa) e a distribuição de cartões com QR-Code pessoalmente nos ambientes de convivência da empresa (Copas, refeitório, lanchonetes e nos ônibus fretados que transportam os colaboradores). Ao final, foi obtida uma amostra de 206 respondentes, que corresponde a 23,2% da população total estudada. Para obtermos uma margem de erro de 5% e um grau de confiança de 95%, torna-se necessário uma amostragem mínima de 193 respondentes, tendo a pesquisa ultrapassado a quantidade mínima necessária.

#### **4.3 Instrumento de pesquisa e coleta de dados**

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa baseia-se no modelo de mensuração da *Employee Value Proposition* (EVP) (APÊNDICE A), desenvolvido e validado estatisticamente por Bronlet et al. (2024). Esse questionário, embora originalmente aplicado em uma instituição financeira suíça, é indicado pelos autores como um ponto de partida para futuras análises quantitativas em outros contextos organizacionais. O instrumento é composto por 30 questões (itens), estruturado para avaliar as variáveis latentes que influenciam a experiência e a percepção de valor do colaborador. A escolha desse questionário foi motivada por sua robustez em integrar e testar a influência combinada de elementos tangíveis e intangíveis na proposta de valor, superando modelos focados apenas em recompensas financeiras.

Com base neste instrumento, a pesquisa utilizou-se de dimensões distribuídas entre as duas principais da EVP: as Extrínsecas e as Intrínsecas, para identificar qual a contribuição dessas dimensões na atração e retenção de talentos. Logo, as dimensões estão subdivididas da seguinte forma: As Extrínsecas são compostas por três, sendo elas Salário (*Salary*), Benefícios (*Benefits*) e Carreira (*Career*). Já as Intrínsecas são cinco dimensões: Ambiente de Trabalho (*Working Environment*), Latitude de Trabalho/Autonomia (*Job Latitude*), Suporte da Gestão (*Support of Management*), Suporte dos Colegas (*Support of Colleagues*) e Propósito (*Purpose*).

A adaptação do instrumento para o cenário local envolveu a tradução fiel das assertivas, com exceção de um ajuste contextual em uma dimensão Extrínseca. Como a empresa analisada não dispõe de plano de previdência privada, a questão original sobre o desempenho do fundo de pensão tornaria a resposta inviável. Para contornar essa limitação sem perder a avaliação sobre a proteção financeira oferecida pela organização, o item foi reformulado para mensurar a percepção de segurança financeira gerada pelo pacote de benefícios (Os benefícios oferecidos pela empresa contribuem para a minha segurança financeira). O questionário foi aplicado no período de 16/12/2025 até o 06/01/2026, totalizando desta forma, vinte e dois dias, com alcance de uma amostra satisfatória (206 indivíduos).

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1 Perfil da Amostra

A caracterização da amostra é uma etapa fundamental para compreender o contexto em que as percepções sobre a Proposta de Valor ao Empregado (EVP). A Tabela 2 apresenta a distribuição detalhada dos 206 respondentes, considerando variáveis demográficas, profissionais e socioeconômicas.

Tabela 2 - Perfil Demográfico

Variáveis	Categorias	n = 206	(%)
<b>Gênero</b>	Feminino	125	60,70%
	Masculino	76	36,90%
	Prefiro não declarar	3	1,50%
	Não Binário	2	0,90%
	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>
<b>Faixa Etária</b>	Até 25 anos	63	30,60%
	Entre 26 e 35 anos	97	47,10%
	Entre 36 e 45 anos	40	19,40%
	Acima de 46 anos	6	2,90%
	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo de Organização</b>	Menos de 1 ano	58	28,20%
	Entre 1 e 3 anos	64	31,10%
	Entre 3 e 5 anos	35	17,00%
	Entre 5 e 10 anos	36	17,50%
	Mais de 10 anos	13	6,30%
	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>
<b>Nível de Atuação</b>	Analista	121	58,70%
	Assistente	30	14,60%
	Estagiário	27	13,10%
	Especialista	9	4,40%
	Aprendiz	8	3,90%
	Supervisão / Coordenação	11	5,30%

	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>
<b>Filhos</b>	Nenhum	162	78,60%
	1 filho	30	14,60%
	2 ou mais filhos	14	6,80%
	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>
<b>Religião</b>	Católica	96	46,60%
	Evangélica / Protestante	60	29,10%
	Sem religião (Ateu/Agnóstico)	30	14,60%
	Espírita	11	5,30%
	Outras (Budista, Matriz Africana, etc.)	9	4,40%
	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>
<b>Escolaridade</b>	Ensino Médio / Fundamental	10	4,90%
	Ensino Superior Incompleto	58	28,20%
	Ensino Superior Completo	76	36,90%
	Pós-graduação / MBA / Mestrado	62	30,10%
	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>
<b>Renda Mensal</b>	Até 1 salário mínimo	29	14,10%
	De 1 a 2 salários mínimos	33	16,00%
	De 2 a 3 salários mínimos	66	32,00%
	De 3 a 5 salários mínimos	57	27,70%
	De 5 a 10 salários mínimos	21	10,20%
	<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Inicialmente, ao analisar o perfil demográfico, observa-se uma predominância do gênero feminino, representando 60,7% (n=125) da amostra, enquanto o gênero masculino corresponde a 36,9% (n=76). No que tange à faixa etária, nota-se que a organização possui uma força de trabalho majoritariamente jovem: a soma dos colaboradores com até 35 anos atinge 77,7% do total, sendo a faixa mais representativa a de 26 a 35 anos (47,1%). Esse dado reflete diretamente na estrutura familiar, onde a ampla maioria dos participantes (78,6%) declarou não possuir filhos.

Quanto ao nível de qualificação, a amostra demonstra ser altamente escolarizada. Aproximadamente 67% dos respondentes possuem Ensino Superior Completo (36,9%) ou Pós-graduação/Mestrado (30,1%). Esse alto nível educacional é coerente com a natureza dos cargos ocupados, visto que a função de Analista é preponderante na organização, concentrando 58,7% dos participantes (n=121), seguida pelas posições de Assistente (14,6%) e Estagiário (13,1%).

Em relação ao tempo de vínculo com a organização (tempo de casa), verifica-se um cenário de renovação ou expansão recente, uma vez que 59,3% dos colaboradores estão na empresa há menos de 3 anos (somando-se os grupos de "Menos de 1 ano" e "Entre 1 e 3 anos"). Apenas uma pequena parcela (6,3%) possui mais de 10 anos de casa.

Por fim, no aspecto socioeconômico, a faixa de renda individual predominante situa-se entre 2 e 5 salários-mínimos, englobando cerca de 60% da amostra. A maioria dos respondentes também se declarou como o principal responsável pela própria renda (68%), o que denota independência financeira, apesar da juventude do grupo.

## 5.2 Análise fatorial para as dimensões do modelo da pesquisa

Realizou-se a análise fatorial para as dimensões Intrínsecas, considerando a perspectiva teórico-metodológica Bronlet et al. (2024). Essa análise fatorial apresenta 78,6% de variância explicada, com o valor do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,882) e o teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado = 1692,163), e isto mostra que a análise é considerada significativa, atendendo a todos os pressupostos preestabelecidos para a viabilidade da análise fatorial exploratória (Tabela 3).

Tabela 3 - Análise fatorial dimensões Intrínsecas

	Dimensões				Comunalidades
	Suporte da Gestão	Autonomia e Decisão	Relacionamento com Colegas	Ambiente de Trabalho	
<b>JS11</b>	<b>0,823</b>				<b>0,868</b>
JS10	0,82				0,857
JS12	0,787				0,771
MP1	0,545				0,661
JS1		<b>0,828</b>			<b>0,747</b>
JS2		0,822			0,776
JS3		0,727			0,772
JS9			<b>0,834</b>		<b>0,828</b>
JS8			0,81		0,784
JS7			0,776		0,771
AL2				<b>0,834</b>	<b>0,823</b>
AL3				0,819	0,727
AL1				0,768	0,759

<b>SP2</b>	<b>0,863</b>	<b>0,836</b>
<b>SP1</b>	0,812	0,821

Fonte: Dados da pesquisa

Adota-se, nessa análise, o critério da variável substituta para cada dimensão Intrínseca, enfatizando a variável com maior carga fatorial dentro de cada dimensão: Suporte da gestão – JS11: “Meu gestor presta atenção no que eu digo” (carga fatorial de 0,823); Autonomia e Decisão – JS1: “Eu tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho” (carga fatorial de 0,828); Relacionamento com os colegas – JS9: “Eu e meus colegas nos incentivamos e colaboramos uns com os outros.” (carga fatorial de 0,834); Ambiente de Trabalho - AL2: “O espaço de trabalho é bem organizado” e Propósito e Sustentabilidade - SP2: “Percebo que o desenvolvimento de negócios da empresa prioriza a sustentabilidade socioeconômica e ambiental”

A outra análise fatorial foi realizada para as dimensões intrínsecas, considerando a perspectiva teórico-metodológica Bronlet et al. (2024). Essa análise fatorial apresenta 75,58% de variância explicada, com o valor do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,903) e o teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado = 1692,163), e isto mostra que a análise é considerada significativa, atendendo a todos os pressupostos preestabelecidos para a viabilidade da análise fatorial exploratória (Tabela 4).

Tabela 4 - Análise fatorial dimensões Extrínsecas

	Dimensões			Comunalidades
	Salário e Reconhecimento	Carreira e Desenvolvimento	Benefícios e Flexibilidade	
<b>RB2</b>	<b>0,889</b>			<b>0,811</b>
<b>RB4</b>	0,809			0,805
<b>RB3</b>	0,788			0,717
<b>C5</b>	0,772			0,744
<b>RB1</b>	0,759			0,624
<b>RB8</b>	0,62			0,604
<b>C1</b>		<b>0,865</b>		<b>0,831</b>
<b>C2</b>		0,846		0,847
<b>C3</b>		0,832		0,833
<b>RB6</b>			<b>0,858</b>	<b>0,794</b>
<b>RB9</b>			0,801	0,681
<b>RB7</b>			0,727	0,78

Fonte: Dados da pesquisa

Adota-se, nessa análise, o critério da variável substituta para cada dimensão Extrínseca, enfatizando a variável com maior carga fatorial dentro de cada dimensão: Salário e Reconhecimento – RB2: “Eu estou satisfeito(a) com minha remuneração.” (carga fatorial de 0,889); Carreira e Desenvolvimento – C1: “A empresa oferece oportunidades de aprendizado e desenvolvimento” (carga fatorial de 0,865) e Benefícios e Flexibilidade – RB6: “As horas de trabalho são flexíveis” (carga fatorial de 0,858).

### 5.3 Estatística descritiva das dimensões Intrínsecas e Extrínsecas

Após a definição e validação das dimensões, procedeu-se à análise descritiva das dimensões com o objetivo de verificar a percepção central dos respondentes e a dispersão das respostas. A Tabela 5 apresenta as médias e desvios padrão para os oito grupos analisados.

Tabela 5 - Estatística descritiva

<b>DIMENSÃO</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Suporte da Gestão	206	4,2087	1,01218
Autonomia e Decisão	206	3,8689	0,94601
Relacionamento com Colegas	206	4,3204	0,8406
Ambiente de Trabalho	206	4,5728	0,64167
Propósito e Sustentabilidade	206	3,9757	0,96999
Salário e Reconhecimento	206	3,5049	1,15504
Carreira e Desenvolvimento	206	4,3544	0,79979
Benefícios e Flexibilidade	206	3,3058	1,39639
N válido (de lista)	206		

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os dados, nota-se que as médias variaram entre 3,30 e 4,57 (em uma escala de 1 a 5), indicando uma percepção geral moderada a positiva por parte dos participantes em relação à maioria das dimensões. A dimensão que apresentou a maior média foi a dimensão Ambiente de Trabalho (4,57), seguido pela dimensão Carreira e Desenvolvimento (4,35). Esses resultados sugerem que os aspectos físicos ou climáticos do ambiente, bem como as perspectivas de crescimento, são os pontos fortes da organização na visão dos colaboradores. Esse resultado é corroborado pelo argumento de Bhengu e Bussin (2012), que demonstram que incentivos financeiros, embora importantes, não são os impulsionadores primários da retenção

quando comparados à qualidade do ambiente e às oportunidades de desenvolvimento. Ademais, a alta valorização da carreira reflete o observado por Stiglbauer et al. (2022), que notam que as novas gerações colocam ênfase significativamente maior em oportunidades de crescimento e estímulo no trabalho do que seus antecessores. Além disso, o baixo desvio padrão na dimensão Ambiente de Trabalho (0,64) indica um alto grau de consenso nas respostas; ou seja, a opinião positiva sobre o ambiente é compartilhada pela grande maioria dos respondentes.

Em contrapartida, a dimensão Benefícios e Flexibilidade apresentou a menor média entre todas as dimensões analisadas (3,30). É importante destacar que este grupo também registrou o maior desvio padrão (1,39). Estatisticamente, isso demonstra uma elevada heterogeneidade nas percepções: enquanto parte da amostra pode estar satisfeita, outra parcela significativa demonstra insatisfação, o que elevou a dispersão dos dados. A dimensão Salário e Reconhecimento também merece atenção, apresentando a segunda menor média (3,50) e um desvio padrão elevado (1,15), mostrando uma percepção mais baixa nessa dimensão e percepções divergentes entre os colaboradores.

#### 5.4 Comparação entre as dimensões da EVP de acordo com o Tempo de Empresa e o Gênero dos colaboradores

Nesta análise, realiza-se o teste de hipótese para comparar o nível de concordância entre os colaboradores, detendo-se ênfase nas variáveis de perfil: Gênero e Tempo de Organização. Para isso, consideram-se as variáveis dependentes extraídas de cada dimensão do modelo adotado, por meio da comparação dessas médias a partir das variáveis independentes demográficas.

Na análise da comparação entre os grupos, é pertinente enfatizar o teste t para amostras independentes, evidenciando diferenças estatisticamente significantes para valores menores do que 0,05 (5%), consoante a literatura propõe (Hair et al., 2009), conforme pode ser observado pela Tabela 6.

Tabela 6 - Comparação entre os grupos por Tempo de Organização

Dimensões	Tempo de Organização	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (Sig.)
Autonomia e Decisão	Até 3 anos	122	3,7541	1,00668	<b>0,029*</b>
	Mais de 3 anos	84	4,0357	0,82792	
Relacionamento com Colegas	Até 3 anos	122	4,2787	0,92049	0,37
	Mais de 3 anos	84	4,381	0,70974	
Suporte da Gestão	Até 3 anos	122	4,1967	1,05736	0,835

	Mais de 3 anos	84	4,2262	0,9487	
<b>Ambiente de Trabalho</b>	Até 3 anos	122	4,623	0,63412	0,179
	Mais de 3 anos	84	4,5	0,64937	
<b>Propósito e Sustentabilidade</b>	Até 3 anos	122	4,0492	0,96939	0,191
	Mais de 3 anos	84	3,869	0,96667	
<b>Salário e Reconhecimento</b>	Até 3 anos	122	3,5902	1,12635	0,207
	Mais de 3 anos	84	3,381	1,19138	
<b>Benefícios e Flexibilidade</b>	Até 3 anos	122	3,2623	1,52556	0,574
	Mais de 3 anos	84	3,369	1,19012	
<b>Carreira e Desenvolvimento</b>	Até 3 anos	122	4,5082	0,7413	<b>0,001*</b>
	Mais de 3 anos	84	4,131	0,83276	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao levar em conta o Tempo de Organização, constata-se que o teste t apresenta valores p inferiores a 5% (0,05) para duas dimensões específicas, registrando diferenças estatisticamente significantes entre os colaboradores mais novos e os mais antigos. O grupo com até 3 anos de casa detém uma média mais elevada (4,5082) na dimensão Carreira e Desenvolvimento, alinhando-se com a expectativa inicial de crescimento comum aos recém-contratados, conforme estudos de Farnese et al. (2018) e Maia, Bal e Bastos (2019), que indicam que os recém-chegados tendem a possuir visões idealizadas e expectativas elevadas sobre as obrigações da organização nos estágios iniciais da socialização.

Por outro lado, a dimensão de Autonomia e Decisão apresentou comportamento inverso, detendo diferença estatisticamente significativa com maior média para o grupo com mais de 3 anos de organização. Isto corrobora com o que foi enfatizado por Bronlet et al. (2024), que definem a latitude de trabalho (autonomia) como a capacidade de influenciar o próprio trabalho. O dado sugere que essa latitude não é concedida imediatamente, mas conquistada através da confiança e domínio da função ao longo do tempo, corroborando a visão de que essa dimensão evolui com a senioridade.

A tabela abaixo traz o teste em t separando a variável gênero para entendermos se existe uma diferença estatística significativa na percepção dos dois grupos sobre as dimensões da EVP.

Tabela 7 - Comparação entre os grupos por Gênero

Dimensões	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (Sig.)
<b>Autonomia e Decisão</b>	Masculino	78	4,0128	0,79762	0,071
	Feminino	128	3,7813	1,01901	

<b>Relacionamento com Colegas</b>	Masculino	78	4,3333	0,7673	0,864
	Feminino	128	4,3125	0,88514	
<b>Suporte da Gestão</b>	Masculino	78	4,359	0,88236	0,096
	Feminino	128	4,1172	1,07675	
<b>Ambiente de Trabalho</b>	Masculino	78	4,5769	0,6141	0,943
	Feminino	128	4,5703	0,66027	
<b>Propósito e Sustentabilidade</b>	Masculino	78	3,9487	0,89584	0,756
	Feminino	128	3,9922	1,0156	
<b>Salário e Reconhecimento</b>	Masculino	78	3,5256	1,07781	0,841
	Feminino	128	3,4922	1,20364	
<b>Benefícios e Flexibilidade</b>	Masculino	78	3,4487	1,29582	0,253
	Feminino	128	3,2188	1,45233	
<b>Carreira e Desenvolvimento</b>	Masculino	78	4,4359	0,74885	0,254
	Feminino	128	4,3047	0,82823	

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante desse achado, é pertinente mencionar que não foram encontradas diferenças significantes entre as dimensões do clima organizacional com base na variável Gênero. Em virtude disso, há evidências para discorrer sobre o fato de que o gênero não tem influência na percepção da satisfação e do clima entre os colaboradores pesquisados. Sendo assim, não há evidências de desigualdade na avaliação das práticas de gestão entre homens e mulheres na organização.

## 5.5 Análise das correlações entre as dimensões da EVP

Para compreender o grau de associação linear entre as diferentes dimensões do modelo, aplicou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson. Este teste estatístico permite verificar como as variações em uma dimensão tendem a se comportar em relação às outras, sendo que os valores variam de -1 a +1. Para a interpretação da magnitude dos coeficientes, considerou-se a classificação de Cohen (1988), onde valores entre 0,10 e 0,29 indicam correlação fraca, 0,30 e 0,49 indicam correlação moderada e valores acima de 0,50 indicam correlação forte.

Tabela 8 - Correlação entre as dimensões

Dimensões	Suporte da Gestão	Autonomia e Decisão	Relacionamento com Colegas	Ambiente de Trabalho	Propósito e Sustentabilidade	Salário e Reconhecimento	Carreira e Desenvolvimento	Benefícios e Flexibilidade
-----------	-------------------	---------------------	----------------------------	----------------------	------------------------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------

<b>Suporte da Gestão</b>	1	,390**	<b>,523**</b>	,393**	,423**	,339**	,384**	,317**
<b>Autonomia e Decisão</b>	,390**	1	,305**	,261**	,241**	,195**	,294**	,315**
<b>Relacionamento com Colegas</b>	,523**	,305**	1	,400**	,375**	,235**	,258**	,253**
<b>Ambiente de Trabalho</b>	,393**	,261**	,400**	1	,336**	,273**	,334**	,283**
<b>Propósito e Sustentabilidade e</b>	,423**	,241**	,375**	,336**	1	,429**	,275**	,366**
<b>Salário e Reconhecimento</b>	,339**	,195**	,235**	,273**	,429**	1	,302**	,267**
<b>Carreira e Desenvolvimento</b>	,384**	,294**	,258**	,334**	,275**	,302**	1	,352**
<b>Benefícios e Flexibilidade</b>	,317**	,315**	,253**	,283**	,366**	,267**	,352**	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciado na Tabela 8, observa-se que todas as correlações entre os oito grupos analisados apresentaram coeficientes positivos e estatisticamente significativos ao nível de 0,01 ( $p < 0,01$ ). Esse resultado geral sugere uma consistência interna entre as dimensões, indicando que melhorias em um aspecto tendem a refletir positivamente nos demais, mostrando que a companhia possui uma integração entre as dimensões de sua EVP.

Entre os principais achados, destaca-se a centralidade da Liderança no contexto pesquisado. A dimensão Suporte da Gestão apresentou a correlação mais forte de todo o estudo com o Relacionamento com Colegas, registrando  $r = 0,523$ . Este dado aponta a gestão como um "motor" para o clima: quando a liderança oferece suporte adequado (Bronlet et al., 2024), o ambiente interpessoal e a coesão da equipe tendem a ser significativamente melhores. Além disso, o Ambiente de Trabalho também se mostrou intimamente ligado ao relacionamento entre pares ( $r = 0,400$ ), reforçando que a qualidade das interações humanas é um componente fundamental da percepção do ambiente organizacional (Stiglbauer et al., 2022; Osorio; Madero, 2025).

Outro ponto relevante é a associação moderada ( $r = 0,429$ ) encontrada entre Propósito e Sustentabilidade e Salário e Reconhecimento. Embora sejam construtos de naturezas distintas, um intrínseco/motivacional e outro extrínseco/financeiro, a correlação sugere uma interdependência na percepção de valor. Esse achado corrobora a perspectiva de Theys e Barkhuizen (2022), que definem a EVP não como elementos isolados, mas como um

conjunto integrado de recompensas monetárias e não monetárias. Assim, a percepção de valorização financeira parece fortalecer o senso de propósito, indicando que o reconhecimento tangível valida o esforço intangível do colaborador em prol da missão organizacional.

Por outro lado, ao examinar as magnitudes dos coeficientes, nota-se que o construto Benefícios e Flexibilidade apresentou o comportamento mais distinto. Diferentemente das demais dimensões, este grupo manteve todas as suas associações em níveis mais baixos, com o coeficiente máximo atingindo apenas  $r = 0,366$  (com Propósito). Esse relativo isolamento estatístico indica que a satisfação com o pacote de benefícios, flexibilidade e o aspecto de equilíbrio entre vida pessoal e profissional é avaliada pelos colaboradores de forma mais independente tanto dos aspectos emocionais, como o relacionamento com a liderança ou com os colegas, quanto dos aspectos financeiros (Salário). Conforme a teoria revisitada por Stiglbauer et al. (2022), elementos extrínsecos atuam na prevenção da insatisfação, mas não necessariamente alavancam as dimensões intrínsecas como propósito ou ambiente. Isso indica que a satisfação com o pacote de benefícios é avaliada de forma transacional e independente da qualidade relacional da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação do arranjo de trabalho híbrido (*Hybrid Work*) com a *Employee Value Proposition* (EVP) em uma indústria cearense. Diante de um cenário de reconfiguração das relações laborais, o estudo buscou identificar quais elementos da proposta de valor são decisivos para a adesão e sustentação desse arranjo. A partir da análise dos dados coletados, apresentam-se as conclusões estruturadas de acordo com os objetivos específicos propostos.

Para atender ao primeiro objetivo específico, que visava caracterizar o perfil sociodemográfico e funcional dos colaboradores, constatou-se a predominância de uma força de trabalho jovem (Gerações Y e Z), majoritariamente feminina e com elevado nível de escolaridade. Observou-se, contudo, um tempo de casa reduzido, indicando um cenário de renovação ou expansão recente. Esse perfil demográfico revelou-se crucial para a interpretação dos resultados, pois trata-se de um público que, conforme a literatura, tende a valorizar a flexibilidade e o desenvolvimento de carreira em detrimento de modelos de trabalho rígidos e tradicionais.

Quanto ao segundo objetivo específico, focado em analisar as dimensões Extrínsecas e Intrínsecas da EVP, o diagnóstico revelou um cenário de contrastes. Por um lado, as dimensões "Ambiente de Trabalho" e "Carreira e Desenvolvimento" apresentaram as médias mais elevadas, indicando que a organização é bem-sucedida em prover infraestrutura e perspectivas de desenvolvimento profissional. Por outro lado, a dimensão "Benefícios e Flexibilidade" registrou a menor média e a maior dispersão de respostas, evidenciando uma lacuna crítica entre a oferta da empresa e a expectativa dos colaboradores. Essa insatisfação latente com a flexibilidade mostrou-se um ponto de atenção, dado o seu peso na retenção de talentos modernos.

No que tange ao terceiro objetivo específico, que buscou investigar as relações entre as dimensões da EVP, a análise de correlação demonstrou que existe uma consistência interna positiva entre os grupos. Destaca-se a forte associação entre "Suporte da Gestão" e "Relacionamento com Colegas", indicando que a liderança atua como motor do clima organizacional. Contudo, a dimensão "Benefícios e Flexibilidade" apresentou um comportamento distinto, com correlações mais baixas em relação às demais variáveis. Isso

sugere que a percepção sobre a flexibilidade é avaliada pelos colaboradores de forma mais independente e isolada dos aspectos emocionais ou financeiros.

O estudo apresenta limitações, como a sua natureza de estudo survey único e o corte transversal, que impedem a generalização dos resultados para outros setores ou momentos históricos. As implicações gerenciais deste estudo sugerem que, para fortalecer sua EVP e garantir o sucesso do modelo híbrido, a organização não deve focar apenas em ajustes salariais ou reformas no escritório físico. O investimento prioritário deve ser na cultura de flexibilidade e na capacitação das lideranças para a gestão remota. Políticas que ampliem a autonomia de horário e local, aliadas a um suporte gerencial empático, tendem a gerar maior retorno em termos de engajamento e adesão do que incentivos puramente monetários.

Como contribuição acadêmica, a pesquisa reforça a teoria do contrato psicológico orientado por valores, demonstrando empiricamente que, para as novas gerações, a flexibilidade deixou de ser um benefício acessório para se tornar um pilar estrutural da relação de trabalho. O estudo evidencia que a eficácia da EVP no contexto híbrido depende mais da integração vida-trabalho do que das recompensas transacionais clássicas. Espera-se que este trabalho contribua para a realização desta pesquisa em outras empresas, de tal forma a ampliar a amostra e aprofundar a pesquisa por meio da análise qualitativa da percepção da liderança sobre a flexibilidade e as barreiras culturais para o trabalho híbrido nas organizações públicas e privadas.

## REFERÊNCIAS

BARON, James N.; DOBBIN, Frank R.; JENNINGS, P. Devereaux. War and peace: the evolution of modern personnel administration in U.S. industry. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 92, n. 2, p. 350-383, 1986. Disponível em:

<https://doi.org/10.1086/228504>. Acesso em: 31 dez. 2025.

BHENGU, Mthunzi B.; BUSSIN, Mark. The perceived effectiveness of employee share options as a mechanism of talent management in South Africa. **Acta Commercii**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 86-96, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/ac.v12i1.135>. Acesso em: 27 dez. 2025.

BRONLET, Xavier et al. Employee value proposition: which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. **Problems and Perspectives in Management**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 279-294, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24). Acesso em: 27 dez. 2025.

DEAS, Alda; COETZEE, Melinde. A value-oriented psychological contract: generational differences amidst a global pandemic. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, p. 921184, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921184>. Acesso em: 21 dez. 2025.

FARNESE, M. L. et al. "You Can See How Things Will End by the Way They Begin": The Contribution of Early Mutual Obligations for the Development of the Psychological Contract. **Frontiers in Psychology**, v. 9, n. 543, p. 1-14, 17 abr. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00543>. Acesso em: 18 jan. 2026.

FRANQUEIRA, Alberto da Silva et al. O futuro do trabalho remoto e a gestão de equipes à distância. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n4-081>. Acesso em: 27 dez. 2025.

HAIR, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman editora.

JIANG, Zhou et al. Total reward strategy: a human resources management strategy going with the trend of the times. **International Journal of Business and Management**, [S. l.], v.

4, n. 11, p. 177-183, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p177>. Acesso em: 31 dez. 2025.

JONES, Janet S.; MURRAY, Samantha R.; TAPP, Shelley R. Generational Differences in the Workplace. **Journal of Business Diversity**, v. 18, n. 2, p. 88-97, 2018. Acesso em: 09 jan. 2026.

JOSHI, Rijuta; DEOGAONKAR, Anant; SAXENA, Surabhi. Strengthening Employee Value Proposition (EVP): the vital impact of effective internal communication. **Journal of Information Systems Engineering and Management**, [S. l.], v. 10, n. 11s, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i11s.1631>. Acesso em: 27 dez. 2025.

KLASER, Klaudio; CUEL, Roberta; CASARI, Paolo. The future of hybrid work in Italy: a survey-based Socio-Technical-System analysis. **Journal of Innovation & Knowledge**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 100426, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100426>. Acesso em: 11 out. 2025.

KNIGHT, Caroline et al. Hybrid work design profiles: antecedents and well-being outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 162, p. 104174, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104174>. Acesso em: 27 dez. 2025.

LAURING, Jakob; JONASSON, Charlotte. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 35, p. 101044, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>. Acesso em: 11 out. 2025.

LEGER, Margot; RASMUSSEN, Sebastian Gram Nguyen; GÜNZEL-JENSEN, Franziska. Enabling social identity work in social enterprises by leveraging hybridity. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 194, p. 115376, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115376>. Acesso em: 27 dez. 2025.

MACPHERSON, Wayne E.; WERNER, Amanda. Employee value proposition as a tool for promoting affective commitment and intention-to-serve among traffic officers. **SA Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 22, p. a2668, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2668>. Acesso em: 27 dez. 2025.

MAIA, L. G.; BAL, P. M.; BASTOS, A. V. B. Changes to Newcomers' Psychological Contract Over Time: The Interactive Effects of the Fulfilment of Employer and Employee Obligations. **Universitas Psychologica**, v. 18, n. 1, p. 1-13, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy18-1.cnpc>. Acesso em: 18 jan. 2026.

MARIN, Radu. Rewards management in organizations: a retrospective on what organizations have set out and achieved in order to identify future actions. **The Journal of Organizational Management Studies**, [S. l.], v. 2021, Article ID 642473, 2021. Disponível em: <https://ibima.org/accepted-paper/rewards-management-in-organizations-a-retrospective-on-what-organizations-have-set-out-and-achieved-in-order-to-identify-future-actions/>. Acesso em: 31 dez. 2025.

OSORIO, María Lucila; MADERO, Sergio. Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. **Business Horizons**, [S. l.], v. 68, p. 83-93, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>. Acesso em: 27 dez. 2025.

PAN, Jiayu et al. Environmental and spatial dynamics in a flexible workspace for hybrid work: a data-driven design framework. **Building and Environment**, [S. l.], v. 270, p. 112544, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2025.112544>. Acesso em: 11 out. 2025.

PORWAL, Prakriti Dixit. Non-monetary benefits have the potential to foster performance among staff members. **International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)**, [S. l.], v. 5, n. 4, 2023. Disponível em: <https://nepjol.info/index.php/tmr/article/view/82226/62896>. Acesso em: 27 dez. 2025.

REIS, Isabel; SOUSA, Maria José; DIONÍSIO, Andreia. Employer branding as a talent management tool. **Sustainability, Basel**, v. 13, n. 19, p. 10698, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su131910698>. Acesso em: 30 dez. 2025.

SAKYI-GYINAE, Kwesi; HOLMLUND, Maria. What do business customers value? An empirical study of value propositions in a servitization context. **Technology Innovation Management Review**, [S. l.], v. 8, n. 5, p. 36-43, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22215/timreview/1157>. Acesso em: 27 dez. 2025.

SALAU, Odunayo et al. Datasets on employee value proposition (EVP) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria. **Data in Brief**, [S. l.], v. 19, p. 1907–1911, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>. Acesso em: 27 dez. 2025.

SALVADORINHO, Juliana et al. Empowering Generation Z in manufacturing organizations: a 6-factor self-determination extension. **Journal of Work-Applied Management**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2024-0087>. Acesso em: 21 dez. 2025.

SAMOLIUK, Natalia et al. Employer brand: key values influencing the intention to join a company. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 61-72, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>. Acesso em: 21 dez. 2025.

ENGER, Igor; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SENGER, Carine Maria. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração, Frederico Westphalen**, v. 3, n. 4, p. 93-116, 2004. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/771>. Acesso em: 18 jan. 2026.

SKÝPALOVÁ, Renata et al. Human resource management across generations within the context of World of Work 4.0. **Emerging Science Journal**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 831-841, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-03-013>. Acesso em: 27 dez. 2025.

STANIEC, Iwona; KALIŃSKA-KULA, Magdalena. Internal employer branding as a way to improve employee engagement. **Problems and Perspectives in Management**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 33-45, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04). Acesso em: 27 dez. 2025.

STIGLBAUER, Barbara; PENZ, Marlene; BATINIC, Bernad. Work values across generations: development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, p. 1028072, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>. Acesso em: 27 dez. 2025.

SUN, Meng et al. Changing sense of place in hybrid work environments: a systematic review of place identity and employee well-being. **Wellbeing, Space and Society**, [S. l.], v. 8, p. 100236, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.wss.2025.100236>. Acesso em: 27 dez. 2025.

SWANEPOEL, Karen; SAUROMBE, Musawenkosi D. The significance of an employee value proposition in the retention of teachers at selected South African private schools. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. a4358, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4358>. Acesso em: 27 dez. 2025.

THEYS, Ndoyisile A.; BARKHUIZEN, Emmerentia N. The development of an employee value proposition framework for the South African water board sector. **SA Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 20, p. a1944, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1944>. Acesso em: 27 dez. 2025.

URRILA, Laura et al. Sense of belonging in hybrid work settings. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 157, p. 104096, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>. Acesso em: 11 out. 2025.

VRAŇAKOVÁ, Natália; BABEL'OVÁ, Zdenka Gyurák; CHLPEKOVÁ, Andrea. Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8496, jul. 2021. Acesso em: 10 jan. 2026.

## APÊNDICE A - Formulário de Pesquisa Acadêmica

Olá,

Meu nome é Caio Durand, sou aluno de Administração da Universidade Federal do Ceará e eu gostaria de convidar você a participar de uma pesquisa que estou realizando como parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

O objetivo deste estudo é compreender as dimensões, tanto intrínsecas quanto extrínsecas, que compõem a Proposta de Valor ao Empregado (EVP) e analisar como eles influenciam a percepção de valor do colaborador em relação à organização.

A pesquisa está sendo realizada com os colaboradores dos setores corporativos da indústria de alimentos no estado do Ceará.

AVISO DE INDEPENDÊNCIA (Isenção de Vínculo Corporativo):

É fundamental esclarecer que esta pesquisa é uma iniciativa estritamente acadêmica e independente. **Ela não foi solicitada pela direção da empresa, pelo departamento de RH ou por qualquer gestão interna.** As informações aqui coletadas servirão **exclusivamente** para fins de estudo e elaboração da tese.

Seus Direitos e Sigilo:

- Anonimato: Não será solicitado seu nome, e-mail ou identificação funcional.
- Confidencialidade: A empresa não terá acesso às suas respostas individuais. Os dados serão tratados de forma estatística agrupada.
- Tempo estimado: 4 a 7 minutos.

**Ao prosseguir, você declara estar ciente da natureza acadêmica desta pesquisa e aceita participar voluntariamente.**

Instruções de Preenchimento: Este questionário é composto por dois tipos de questões:

1. Avaliação: Afirmções sobre sua experiência atual na empresa, onde você deve indicar seu nível de concordância.
2. Perfil: Perguntas demográficas ao final (como tempo de casa, idade, escolaridade etc.), utilizadas apenas para agrupar os dados estatisticamente.

Por favor, utilize a seguinte escala para as questões de avaliação:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo Parcialmente
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo Parcialmente
- 5 - Concordo Totalmente

O tempo estimado de preenchimento é de 4 a 7 minutos. Agradeço muito sua colaboração!

<b>Pergunta / Afirmação</b>	<b>Opções de Resposta / Escala</b>
Eu tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Meu trabalho me permite tomar decisões de forma independente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Eu posso influenciar o direcionamento do meu trabalho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Os colegas com quem trabalho demonstram interesse por mim.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Os colegas com quem trabalho são amigáveis.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Eu e meus colegas nos incentivamos e colaboramos uns com os outros.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Meu gestor se preocupa com o bem-estar da minha equipe.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Meu gestor presta atenção no que eu digo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Meu gestor me ajuda a realizar o trabalho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Meu local de trabalho tem um ambiente físico agradável.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
O espaço de trabalho é bem organizado.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Tenho as ferramentas de trabalho adequadas para realizar minhas tarefas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sinto-me empoderado(a) e as iniciativas que tomo aumentam minha motivação.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Acredito que a empresa considera a satisfação das pessoas e a responsabilidade social como tão importantes quanto os resultados financeiros.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Percebo que o desenvolvimento de negócios da empresa prioriza a sustentabilidade socioeconômica e ambiental.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
A empresa oferece um pacote de remuneração competitivo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Eu estou satisfeito(a) com minha remuneração.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Estou satisfeito(a) com a forma como as promoções são conduzidas na empresa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sinto-me recompensado(a) pela minha contribuição individual.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Na empresa, as pessoas são reconhecidas e recompensadas com base na sua contribuição.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
As horas de trabalho são flexíveis.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

- A empresa oferece oportunidades para equilíbrio entre vida pessoal e profissional (work-life balance). 1  2  3  4  5
- Os benefícios oferecidos pela empresa contribuem para a minha segurança financeira. 1  2  3  4  5
- A empresa oferece a oportunidade de trabalhar em casa (trabalho remoto ou híbrido). 1  2  3  4  5
- A empresa oferece oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. 1  2  3  4  5
- A empresa me incentiva a aprimorar minha mentalidade e atitude no trabalho. 1  2  3  4  5
- A empresa apoia programas de desenvolvimento e crescimento pessoal. 1  2  3  4  5
- Qual a sua idade? [Texto Aberto]
- Com qual gênero você se identifica?  Feminino  Masculino  Outro  Prefiro não declarar
- Há quanto tempo você trabalha nesta organização?  < 1 ano  1-3 anos  3-5 anos  5-10 anos  > 10 anos
- Qual o seu nível de atuação atual?  Aprendiz  Estagiário  Assistente  Analista  Supervisão  Especialista  Coordenação  Gerência  Direção
- Quantos filhos você possui?  Nenhum  1  2  3  4 ou mais
- Qual é a sua religião ou crença?  Católica  Evangélica  Espírita  Matriz Africana  Sem religião  Outra: \_\_\_\_\_
- Qual a sua escolaridade?  Fundamental Inc./Comp.  Médio Inc./Comp.  Superior Inc./Comp.  Pós-graduação
- Qual é a sua faixa de renda mensal individual?  Até 1 SM  1-2 SM  2-3 SM  3-5 SM  5-10 SM  > 10 SM
- Qual o principal responsável pela sua renda familiar?  Eu mesmo(a)  Cônjuge  Meus pais  Outro: \_\_\_\_\_
-