Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Administração e Economia

Nicholas Coube Jacob

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: ESTADO DA ARTE E SURVEY COM PROFISSIONAIS QUE ATUAM NO BRASIL

São Paulo
2021

Nicholas Coube Jacob

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: ESTADO DA ARTE E SURVEY COM PROFISSIONAIS QUE ATUAM NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas, do Insper, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Orientadora: Luciana Campos Lima

Banca Examinadora: Barbara Galleli (UFPR)

São Paulo

2021

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à minha família, mais especificamente Wagner, Stella, Thomas, Clara, Luana, Lassie e Puppy, e também aos meus amigos.

RESUMO

Muito é discutido sobre como candidatos do mercado de trabalho devem se preparar para os empregos que almejam, mas há também o outro lado da moeda: como empresas se preparam para atrair os melhores talentos do mercado, e também retê-los depois de contratados? Para o estudo, o objetivo é entender mais sobre o conceito de "Employee Value Proposition", ou seja, como as empresas adicionam valor para seus profissionais, e também sobre o conceito de "Employment Branding", ou seja, como a empresa cuida de sua imagem ao recrutar talentos.

PALAVRAS-CHAVE: Employee Value Proprosition; Employee Branding; Utilidade do Profissional; Atração e Retenção no Mercado de Trabalho

ABSTRACT

A lot is discussed about how labor market applicants must prepare for job openings that they crave, but there is also the flip side: how do companies prepare to attract the best talents on the market, and also retain them after hired? For this study, the goal is to understand more about the concept of “Employee Value Proposition”, that is, how companies add value to their professionals, and also the concepto of “Employment Branding”, that is, how the company takes care of its image when recruiting talents.

KEY-WORDS: Employee Value Proprosition; Employee Branding; Professional Utility; Labor Market Attraction and Retention

Sumário

1 INTRODUÇÃO……7
2 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) E TEORIA DA UTILIDADE.....9
3 MODELOS DE EVP DISCUTIDOS NA LITERATURA.....11
4 METODOLOGIA.....14
4.1 ETAPA DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....14
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ETAPA DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....16
5.1 COMO O CONCEITO DE EVP VEM SE CONSTITUINDO NA LITERATURA NACIONAL.....16
5.2 QUAIS CATEGORIAS DE EVP SE DESTACAM EM TERMOS DE VALOR DE UTILIDADE TEORICAMENTE.....18
6 ETAPA DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA COM BASE NOS ACHADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA.....20
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....25
REFERÊNCIAS.....26

1. Introdução

Este artigo parte da premissa de que a vantagem competitiva de uma organização depende de sua capacidade de atração e retenção do capital humano gerador de diferenciação. Esta se dá por meio do valor econômico dos profissionais, ou seja, em seu conjunto de competências, experiência acumulada e capacidade de aprendizado (Fang et al., 2009).

Entretanto, a busca pela diferenciação foi impactada pelo avanço da tecnologia digital, que impôs novos desafios às organizações tais como a perda e substituição de empregos (Birkel et al., 2019); e a maior demanda de profissionais com perfil direcionado às competências digitais (Erro-Garcés & Aranaz-Núñez, 2020). Associado a isso, em uma pesquisa global, a Society for Human Resource Management (2018) identificou que 47% dos profissionais de gestão de pessoas considera a questão da retenção / rotatividade o principal desafio da gestão de talentos. Esse número justifica-se pelo fato de que um alto número de turnover representa (i) um aumento de custo, (ii) perde-se o investimento realizado no empregado até então, (iii) sobrecarrega a equipe onde o profissional atuava e (iv) pode impactar, negativamente, os resultados organizacionais.

Esses aspectos aumentaram o nível de complexidade do processo de atração e retenção de profissionais, independentemente disso, uma das estratégias mais utilizadas é a oferta de categorias de valores que possam ser reconhecidos como de alto valor utilitário pelos profissionais. Isso porque, aspectos como renda, empregabilidade, status relacionado a imagem da organização e/ou cargo fazem parte do processo de decisão do profissional. Este, deve optar por uma empresa ou outra a partir da análise do maior fluxo de valor de utilidade dentre todas as opções (Bartalotti & Menezes Filho, 2007).

Com base na teoria de utilidade (Mas-Collel et al., 1995) o profissional compara e classifica as alternativas de escolha das categorias ofertadas nas propostas de trabalho das organizações, optando pela empresa que lhe proporcionará maior satisfação. Tais categorias ofertam desde um ambiente de trabalho divertido, até pacotes remuneratórios acima da média do mercado, e são diversos os modelos desenvolvidos ao longo da última década. Estes são chamados de Employee Value Proposition (EVP) e destacou-se, neste estudo, por ser o mais recente, o modelo de Rousnak e Mira (2020) composto por três categorias de oferta de valor (Identidade Percebida da Organização, Qualidade da Troca e Percepção do Suporte Organizacional).

Segundo a literatura sobre o tema, quando o EVP é avaliado positivamente pelo público-alvo no mercado de trabalho interno e externo, espera-se impactos positivos nos

resultados do negócio, tais como a diferenciação da concorrência, a diminuição do turnover e maior probabilidade de aumento de produtividade (Rousnak e Misra, 2020). Browne (2012) defende que organizações com EVPs eficazes desfrutam de níveis significativamente mais elevados de comprometimento, estima-se que seja por volta de 30-40% de engajados.

Entrentanto, diante dos impactos da pandemia da covid-19 na dinâmica organizacional, a temática de EVP toma uma relevância ainda maior, uma vez que as ofertas de valores aos profissionais tiveram que ser rapidamente adaptadas.

Nesse sentido, observa-se que as publicações de 2020 começaram a estudar mudanças no mercado de trabalho e nas preferências dos aplicantes trazidas pela crise da COVID-19, um aspecto que certamente será muito relevante nas próximas publicações sobre o tema (Fischer, Lundin e Lindberg, 2020).

Orell e Leger (2020) realizaram um estudo sobre a principal modificação causada pelo vírus: a adoção em massa do *home-office* e, evidentemente, como as empresas devem se preparar para oferecer as melhores condições possíveis a seus atuais e futuros funcionários. Os autores apontam que, antes da pandemia, o trabalho remoto estava limitado a 7% da População Economicamente Ativa (P.E.A.) americana; já em novembro de 2020, data da publicação, a estatística era superior a 70%. Eles apontam que a procura por vagas de emprego com opções de trabalho remoto mesmo no pós-pandemia é inevitável, ou seja, as empresas terão de considerar este aspecto como extremamente importante para seu EVP.

Considerando (i) o volume limitado de publicações que buscam compreender os vários fatores capazes de aumentar a percepção da proposição de valor em uma organização (Aldousari et al., 2017; Rounak and Misra, 2020), (ii) as competências exigidas pela nova revolução industrial e sua relação com a retenção e atração de profissionais (Netswera et al., 2005) e (iii) os impactos da pandemia do covid 19 nas organizações e as adaptações realizadas em seus EVPs, buscou-se responder aos seguintes questionamentos: Q1 – Como o conceito de EVP vem se constituindo na literatura? Q2 – Quais as categorias de EVP se destacam em termos de valor de utilidade, teoricamente? Q3 – Em que medida as categorias que, teoricamente, representam fontes de atratividade das empresas, são consideradas tão valiosas pelos profissionais?

Como forma de responder a tais questionamentos, investigou-se o valor de utilidade atribuído pelos profissionais às propostas de valor ofertadas pelas organizações. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura via protocolo PRISMA

envolvendo duas décadas de publicações, seguida de uma survey com a finalidade de comparar os dados dos estudos sistematizados com a percepção dos profissionais no mercado de trabalho nacional.

Este estudo visa contribuir para: (i) líderes empresariais compreenderem melhor como motivar e engajar profissionais (por exemplo, profissionais que aumentam sua utilidade com aspectos de POS e EQ sentem maior engajamento com qualidade no intercâmbio de relações no ambiente de trabalho, enquanto profissionais que aumentam sua utilidade com aspectos de OPI sentem maior engajamento por trabalharem em empresas cobiçadas, que promovam status e funcionem como uma vitrine para o mercado) (Rousnak e Mira, 2020); (ii) oferecer às empresas possíveis estratégias para atrair os melhores talentos em seus processos seletivos, uma vez que existe uma constante "guerra por talento" no mercado (Munsamy e Bosch, 2009); (iii) auxiliar empresas a lidar com a constante reinvenção do mercado de trabalho, uma vez que há uma quantidade altíssima de informações e materiais que candidatos podem acessar ao aplicar para uma vaga de trabalho, sendo assim uma geração de profissionais cada vez mais informada e exigente (Dabirian, Kietzmann e Diba, 2016); (iv) demonstrar a importância para empresas avaliarem não apenas o talento do profissional, mas também se suas filosofias e princípios (Gautam, van Dick e Wagner, 2004); (v) e finalmente, demonstrar como a utilidade de diferentes aspectos e categorias do EVP pode mudar de acordo com faixa etária e natureza do cargo.

2. Employee Value Proposition (EVP) e Teoria da Utilidade

O Employee Value Proposition (EVP), ou seja, a proposta de valor ao empregado é uma ferramenta diagnóstica da relação entre o engajamento profissional e as estratégias de retenção das empresas (Munsamy e Bosch, 2009). Isso porque, busca equilibrar a percepção do que o profissional oferece à empresa em termos de comprometimento e desempenho, comparativamente, ao que percebe de retorno da mesma (Ahmed et al, 2015).

Dessa forma, o EVP acaba por mensurar a percepção de valor dos profissionais em relação a um conjunto de aspectos organizacionais, tais como cultura, trabalho, inspiração, desenvolvimento, ambiente, benefícios e recompensas monetárias (Pattnaik e Misra, 2016; Rounak e Misra, 2020).

Uma vez que os profissionais avaliam o EVP positivamente, o negócio tende a diferenciar-se da concorrência, há o aumento de retenção e uma maior expectativa de

produtividade (Munsamy e Bosch, 2009). Isso tudo resulta de um processo de identificação com a oferta de valor e a criação de condições profissionais favoráveis que despertam o apego emocional (Gautam, Van Dick e Wagner, 2004).

Rounak e Misra (2020) defendem que a Identidade Percebida da Organização (OPI), Percepção do Suporte Organizacional (POS) e a Qualidade da Troca (EQ) são espécies de "termômetros" que medem a propensão de um candidato decidir aplicar pela vaga de uma determinada organização. Dado isso, é possível construir uma relação destes fatores com a teoria microeconômica de utitilidade. Mankiw (1997) argumenta sobre três conceitos:

Utilidade: o bem-estar gerado ao indivíduo após este consumir algum bem ou realizar alguma ação.

Curvas de indiferença: uma vez que não existe uma unidade de medida para a utilidade, as curvas de indiferença são espécies de "regiões" para o indivíduo buscar compreender se ele terá utilidade maior, menor ou igual ao consumir o bem ou realizar a ação. Quando uma utilidade maior é gerada, o indivíduo passa a uma curva de indiferença mais alta, e vice-versa.

Utilidade marginal: é o aumento na utilidade que o consumidor obtém de uma unidade incremental do bem.

No caso do EVP, tratando cada categoria como possíveis bens oferecidos ao profissional, esses conceitos seriam aplicados da seguinte forma: para a categoria OPI, o profissional ao receber a oferta de remuneração oferecida por uma empresa, ele pode aceitá-la, mesmo estando abaixo de sua expectativa, ao avaliar, concomitantemente, as ações realizadas pela empresa para melhorar sua imagem, tais como a filantropia por parte dos líderes, campanhas de conscientização social ou atenção à saúde mental de sua equipe. Isso porque, segundo a teoria da utilidade, no ponto ótimo (onde o profissional tem sua utilidade maximizada), o profissional pode "se movimentar" pelas curvas de indiferença que a categoria OPI pode oferecer, trocando a utilidade marginal da oferta de remuneração pela utilidade marginal das campanhas de imagem da companhia, sem perder seu nível de utilidade no processo.

Da mesma forma, no caso do POS, em que as ações da empresa relacionadas ao desenvolvimento de seus profissionais (planos de desenvolvimento individuais, *feedbacks* construtivos, alavancas para promoções rápidas) adicionam valor marginal para o candidato aplicar para a vaga (Ahmed et al., 2015). Já no caso do EQ, iniciativas que impulsionem o senso de recompensa dos profissionais (pacotes satisfatórios de bônus

e benefícios, estabilidade do emprego) podem gerar valor marginal para o candidato aplicar para a vaga (Graen e Uhl-Bien, 1995).

Dessa forma, diversos modelos de EVP vem sendo adotados pelas organizações. Em uma busca exploratória pela literatura especializada foi possível identificar um conjunto de modelos a serem apresentados no tópico a seguir.

3. Modelos de EVP discutidos na literatura

Identificou-se seis modelos teóricos pertinentes ao EVP, são eles: Lievens e Highhouse (2003), Berthon et al. (2005), Browne (2012), Dabirian, Kietzmann e Diba (2016), Misra et al. (2016) e Rousnak e Mira (2020).

Lievens e Highhouse (2003) associaram ao conceito de EVP dois aspectos, os simbólicos e os instrumentais (Tabela 1).

Tabela 1: Modelo de Lievens e Highhouse (2003)

Aspectos simbólicos	Estão relacionados à identidade própria do profissional e à imagem que outras pessoas podem estar construindo deste (reputação no mercado, por exemplo).
Aspectos instrumentais	Estão relacionados às tarefas que o profissional irá realizar em seu trabalho (nível necessário de aplicação e habilidades, por exemplo).

Berthon et al. (2005) consideraram o EVP sob cinco categorias (Tabela 2).

Tabela 2: Modelo de Berthon et al. (2005)

Valor de interesse	Interesse por ambiente de trabalho estimulante, novas práticas de trabalho e criatividade e oferecer serviços de alta qualidade.
Valor social	Interesse por ambiente de trabalho divertido, feliz, com boas relações colegiais e uma atmosfera de equipe.
Valor econômico	Interesse por salário acima da média, pacote de remuneração, segurança no emprego e carreira.
Valor de desenvolvimento	Interesse por reconhecimento, autoestima e confiança, carreira e um trampolim para um futuro emprego.
Valor de aplicação	Interesse por oportunidade para o funcionário aplicar o que aprendeu e ensinar aos outros, em um ambiente que é ao mesmo tempo orientado para o cliente e humanitário.

Browne (2012) também identificou cinco categorias como organização do EVP (Tabela 3).

Tabela 3: Modelo de Browne (2012)

Afiliação	O quanto o profissional é atraído por um empregador que oferece missões e valores compatíveis com os seus, boa reputação e um ambiente de trabalho saudável.
Conteúdo	O quanto o profissional é atraído por um empregador que oferece variedade, desafio, estrutura, autonomia, avaliações e impactos positivos no ambiente de trabalho.
Carreira	O quanto o profissional é atraído por um empregador que oferece oportunidade de avanço, título, crescimento pessoal, treinamento, longevidade e segurança para a carreira.
Benefícios	O quanto o profissional é atraído por um empregador que oferece plano de saúde, aposentadoria, equilíbrio na vida pessoal e profissional, acordos mútuos e bolsas de estudo.
Pagamento	O quanto o profissional é atraído por um empregador que oferece um bom salário-base, incentivos, reconhecimento em remunerações, processo de pagamento e transparência.

Dabirian, Kietzmann e Diba (2016) analisaram sete aspectos no EVP (Tabela 4).

Tabela 4: Modelo de Dabirian, Kietzmann e Diba (2016)

Social	O trabalho em questão possui prestígio perante a sociedade? A empresa ou a função a ser exercida são respeitadas no mercado?
Interesse	O trabalho em si é interessante, com metas desafiadoras mas ao mesmo tempo alcançáveis?
Conteúdo	O trabalho exige uma quantidade razoável da aplicação de conhecimento e habilidades?
Desenvolvimento	Existem oportunidades para crescer e avançar profissionalmente?
Econômico	O trabalho é adequadamente recompensado através de salários e benefícios?
Management	Os líderes da empresa são bons e honestos, inspirando confiança e respeito de seus profissionais e da sociedade em geral?
Equilíbrio	Há um equilíbrio justo entre a vida pessoal e a profissional?

O modelo descrito em Misra et al. (2016) explora seis conceitos para a composição do EVP (Tabela 5).

Tabela 5: Modelo de Misra et al. (2016)

Ambiente físico de trabalho	É estimulante o suficiente e oferece conforto suficiente para os profissionais?
Equilíbrio pessoal--profissional	Os horários exigidos pela empresa são razoáveis, não causando desgaste no profissional?
Conteúdo	Os conhecimentos e habilidades do profissional estão alinhados com suas funções cotidianas?
Valor inspiracional	Os líderes da companhia causam impacto positivo em seus profissionais?
Remuneração	Os pagamentos e benefícios da companhia satisfazem seus profissionais?
Treinamento	A companhia está investindo no desenvolvimento de seus profissionais?

Já o modelo descrito em Rousnak e Mira (2020) (Tabela 6) contempla três categorias amplas, por ter agregado categorias anteriormente tratadas nos demais modelos. Para isso, consideraram a lógica de construção de valor externo e interno, uma vez que o "valor" é resultado de elementos socioestruturais e de troca social entre a organização e seus clientes tanto internos quanto externos (Pattnaik e Misra, 2016). Quando esses são percebidos como positivos, há a percepção de valor de utilidade, fazendo com que os profissionais se sintam estimulados a se aproximar e/ou a permanência por longo prazo na empresa. Por isso a decisão por adotar este modelo na referência para a análise das categorias dedutivas extraídas do conteúdo dos estudos que fizeram parte da amostra deste estudo.

Tabela 6: Primeira categorização de Rousnak e Mira (2020)

Exchange Quality (EQ)	É definido pelo respeito mútuo, pela perspectiva de confiança recíproca, transparência e justiça nos acordos e pelo desenvolvimento de parcerias entre os pares.
Organization's Perceived Identity (OPI)	É definido por componentes e consequências da imagem da companhia associados a distribuição equitativa de recompensas tangíveis e observáveis, como a oferta de valores pertinentes a status, tais como oportunidades de aprendizagem, carreira, tamanho do negócio e localização.
Perceived Organizational Support (POS):	É definido pelo suporte que a companhia oferece aos seus no estabelecimento de uma relação de cuidado e apoio, proporcionando maior satisfação no trabalho, suporte psicológico e apego emocional à organização.

Comparando-se os modelos, conclui-se que a categoria relacionada a imagem, identidade e valor social é considerada em 67% dos modelos, a pertinente a remuneração e valor econômico aparece em 83% dos modelos, os aspectos relacionados a carreira e desenvolvimento são comuns em 83% dos modelos e o valor relacionado a conteúdo do trabalho aparece em 67% dos modelos.

Tabela 7: Quadro comparativo dos modelos apresentados

Categorias	Lievens e Highhouse (2003	Berthon et al. (2005);	Browne (2012	Dabirian, Kietzmann e Diba (2016)	Misra et al. (2016)	Rousnak e Mira (2020)	Nível de adoção pelos Modelos
Imagem/social/identidade	**X**	**X**		**X**		**X**	**67%**
Econômico/remuneração		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**83%**
Desenvolvimento/carreira/ treinamento		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**83%**
Conteúdo do trabalho	**X**		**X**	**X**	**X**		**67%**

4. Metodologia

Este estudo está distribuído nas seguintes etapas: (i) revisão sistemática da literatura sobre a temática e (ii) investigação empírica suportada pelos achados da etapa (i).

4.1 Etapa de revisão sistemática da literatura

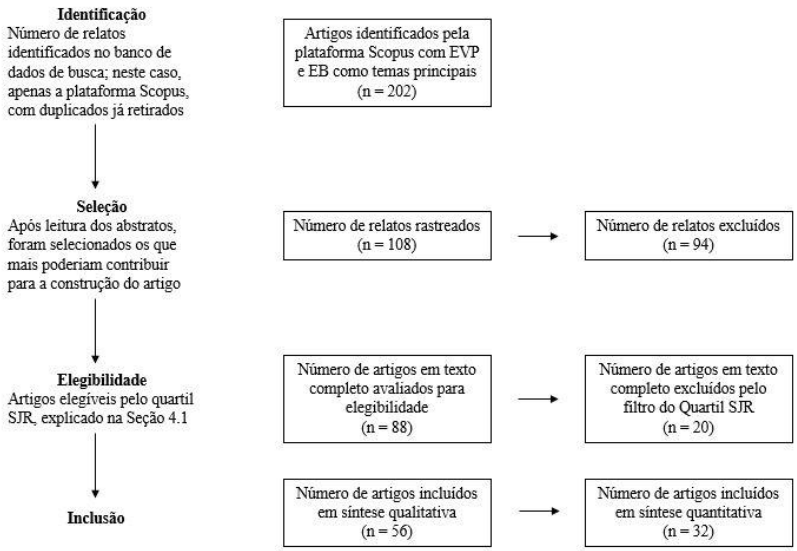
Adotou-se a metodologia PRISMA (Moher et al., 2009) nesta revisão sistemática, seguindo a orientação de estudos prévios (Hillebrandt e Ivens, 2013). Inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura exploratória para identificar *gaps* comuns, e foram definidas três questões para pesquisa: Q1 – Como o conceito de EVP vem se constituindo na literatura? Q2 – Quais as categorias de EVP se destacam em termos de valor de utilidade, teoricamente? Q3 – Em que medida as categorias que, teoricamente, representam fontes de atratividade das empresas, são consideradas tão valiosas pelos profissionais?

Para responder a essas perguntas, realizou-se a busca pelos artigos na Plataforma Scopus tendo como intervalo analisado anos de publicação é de 2000 a 2021. A busca pelos artigos deu-se por meio da combinação de termos e palavras-chave (Employee Value Proposition or Employer Branding; work value; career or career development; company reputation; employee turnover; job application or job search; work environment; Employee Value Proposition and Employer Branding; value and career; age and career; work environment and job application and career value; employee turnover and work environment; company reputation and job application and career value and career development).

Os critérios de seleção, elegibilidade e inclusão, assim como o número de cortes realizados em cada etapa, estão explicados na Figura 1. Como uma tentativa de diminuir riscos de viés por meio da diversificação das publicações escolhidas, foram conduzidos processos de tentativa e erro nas buscas para não restringir os resultados. Existiu, por exemplo, uma preocupação com a coleta de artigos que abordassem setores diferentes, diminuindo a chance de homogeneidade de setores.

Os dois autores compuseram o time de revisão, especialmente para implementar medidas para minimizar erros aleatórios e viés durante as etapas da revisão sistemática. Em uma primeira etapa, cada um conduziu o processo de filtro dos artigos, independentemente. Em seguida, em uma segunda etapa, foram decididas de maneira conjunta as inclusões e exclusões do artigo alinhado pelo critério de elegibilidade. A Figura 1 demonstra o diagrama de fluxo PRISMA para as diferentes etapas da revisão sistemática.

Figura 1: Diagrama de fluxo PRISMA



Na primeira etapa, utilizando as palavras-chave demonstradas anteriormente, foram escolhidos 202 artigos. Em uma segunda etapa, após leitura dos resumos, para compreender a pertinência do artigo para o tema desta revisão sistemática, foram selecionados 108 artigos e excluídos 94 artigos. Em seguida, na terceira etapa, o filtro de elegibilidade foi o Quartil SJR, em que 88 artigos foram selecionados e 20 excluídos. Finalmente, na etapa de inclusão, 56 artigos foram selecionados as análises.

5. Análise e discussão dos resultados da Etapa da revisão sistemática da literatura

Para a análise dos resultados, códigos dedutivos foram criados, provendo interpretações e sustentando a interpretação dos dados (Schreier, 2013). Estes códigos dedutivos são utilizados para identificar temas centrais e interpretar os resultados.

A análise das categorias dedutivas deu-se em duas frentes, como forma de responder aos dois primeiros questionamentos do estudo (Q1 e Q2). A primeira analisou as fontes dos estudos, seus rankings de impacto, a distribuição das publicações ao longo dos anos e a metodologia predominante nos estudos. A segunda frente, deu-se com base no modelo de EVP de Rousnak e Mira (2020).

5.1 Como o conceito de EVP vem se constituindo na literatura internacional?

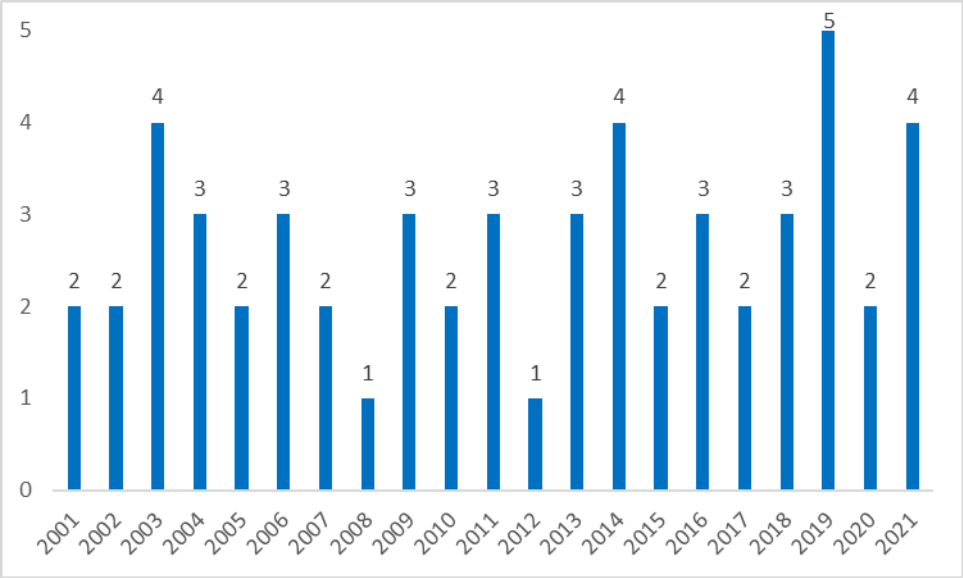
A Tabela 8 apresenta as classificações SJR das vinte e cinco fontes dos artigos do bando de dados deste estudo. A partir do SJR, apenas publicações com avaliação Q3 ou maior foram utilizadas, como forma de garantir a qualidade de massa crítica analisada. Nota-se que 32% dos artigos possuem classificação Q1, 34% possuem classificação Q2 e 34% enquadram-se na classificação Q3. Assim, entende-se que o tema de EVP parece possuir certa relevância nas fontes conceituadas na temática de negócios e carreira.

Tabela 8. Publicações x Quartil SJR

Fonte	Quartil SJR	Número de Publicações
Personnel Review	Q2	5
Journal of Indian Business Research	Q2	5
Journal of Career Development	Q2	4
Advances in Global Leadership	Q3	4
Employee Relations	Q1	4
International Journal of Human Resource Management	Q1	4
Human Resource Management Journal	Q1	3
Career Development International,	Q1	2
Journal of Vocational Behavior	Q1	2
European Journal of Training and Development	Q2	2
International Journal of Contemporary Hospitality Management	Q3	2
Industrial and Commercial Training	Q3	2
Journal of Healthcare Management	Q3	2
European Journal of Management and Business Economics	Q3	2
Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied,	Q3	2
Journal of Organizational Behavior	Q3	2
IEEE Engineering Management Review	Q1	1
European Management Journal	Q2	1
International Journal of Applied Management Science	Q1	1
African Journal of Business and Economic Research	Q2	1
Asia-Pacific Journal of Business Administration	Q2	1
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior	Q3	1
Journal of Relationship Marketing	Q3	1
Organization Studies	Q1	1
Journal of Managerial Issues	Q3	1

A Tabela 9 trata da relação de volume de publicações por ano. Observa-se um número de publicações anuais muito semelhante para os períodos analisados. Durante a primeira década analisada (2011-2011), há a produção de vinte e quatro artigos, enquanto a segunda década (2012-2021) teve um aumento de seis artigos, considerando a década anterior. Nesse sentido, não se identificou um crescimento expressivo em termos de volume de publicações.

Tabela 9. Publicações x Ano



No que tange as metodologias utilizadas pelos artigos analisados, observou-se a predominância de estudos qualitativos (68%) contra os quantitativos (32%), ou seja, com foco maior na consolidação dos modelos teóricos e seus conceitos e menos da investigação empírica buscando validação desses. Isso associado aos achados descritos anteriormente, reforçam que a temática está em construção, vindo se sustentado ao longo dos anos e já mostrando uma certa transição para arcabouços mais robustos na sustentação de hipóteses (Mendes, 2017; Keathley-Herring et al., 2016).

5.2 Quais categorias de EVP se destacam em termos de valor de utilidade teoricamente?

Para responder a este questionamento, adotou-se o Modelo de Rounak e Misra (2020) como referência na análise dedutiva do conteúdo dos artigos (Kyngäs & Kaakinen, 2020). Esta estratégia metodológica deu-se pela busca da compreensão das estruturas teóricas considerando os diferentes estudos, portanto, diferentes contextos (Kyngäs & Kaakinen, 2020).

Os artigos foram analisados, sistematicamente, para identificar, com base em semelhança, os conteúdos relacionados as três categorias agregadas de categorias do EVP segundo o modelo de referência: Identidade Percebida da Organização**,** Percepção do Suporte Organizacional (POS) e Qualidade da Troca (EQ) (Tabela 10), por exemplo, 21 artigos obtiveram resultados sobre EVP pertinentes à categoria OPI.

Tabela 10. Categorização OPI x POS x EQ

Categoria	Exemplo de evidência identificada nos artigos analisados e que foram contabilizados nas categorias	Número de Publicações
OPI	"Empresas altamente respeitadas no mercado de trabalho observaram que a retenção dos profissionais era mais fácil quando motivada pelo status e pelos benefícios do que pela qualidade do ambiente de trabalho" (Munsamy e Bosch, 2009)	21
POS	"Líderes empresariais afirmam sentir maior engajamento e motivações de seus funcionários quando eles se sentem aceitos e se divertem no ambiente de trabalho" (Browne, 2012)	18
EQ	"O profissional que tinha um bom relacionamento com seus colegas e superiores e que estava sempre disposto a compartilhar conhecimento era o que se sentia mais feliz em seu trabalho" (Dabirian, Kietzmann e Diba, 2016)	17

Como forma de identificar os elementos que se destacam dentro de cada uma das categorias, bem como de sua constituição, utilizou-se o recurso da nuvem de palavras. Estas são representações visuais, baseadas em uma análise de unidade de conteúdo que revelam as suas frequências em um determinado texto (Atendstaedt, 2008; McNaught & Lam, 2010). Quanto maior a palavra aparece, mais vezes ela foi mencionada, e é representada pelo número que aparece ao seu lado (Henderson, 2013; Douma et al., 2017).

No que tange a Figura 2, tem-se que as organizações tendem a associar sua marca empregadora às trocas baseadas em incentivos tangíveis como remuneração e benefícios (Lievens, 2017), adotando as palavras "inovação (78)", "salário (72)" e "status (70)", prioritariamente, na categoria OPI do EVP (Lievens, 2017), como forma de transmitir um possível valor de utilidade aos profissionais disponíveis no mercado de trabalho.

Com relação à categoria POS (Figura 3), evidenciou-se que ao direcionar esforços em busca do alinhamento de princípios e expectativas do conteúdo do trabalho como forma de demonstrar cuidado e apoio ao empregado (Ahmed et al., 2015), as organizações o fazem por meio, especialmente, da divulgação de "funções (62)" e "tarefas (60)" caracterizadas por "desafio (70)". Possivelmente, tal combinação visa promover impactos positivos na satisfação no trabalho dos profissionais que atribuem valor de utilidade a tais aspectos.

Por fim, a Figura 4 trata da categoria EQ, entende-se que as organizações que buscam ofertar acordos transparentes e trocas justas entre empregador e empregado (Graen, G.B. and Uhl-Bien, M., 1995), buscam fazê-los, essencialmente, por meio da demonstração de um ambiente que prima pela "organização (68)", "comunicação (62)" e

“respeito (58)”. Assim, os candidatos que valorizam utilitariamente tais elementos, se sentiriam atraídos por tais organizações.

Figura 2. Elementos OPI

Figura 3. Elementos POS

Figura 4. Elementos EQ

Em suma, a categoria OPI mostrou ser a mais frequente (Tabela 12) na discussão sobre EVP, tendo um posicionamento distinto aos candidatos que atribuem valor de utilidade as empresas que associam sua imagem a incentivos tangíveis diferenciados e uma imagem de empresa inovadora. Assim, esses são os fatores que, teoricamente, seriam fonte de grande atratividade de profissionais, contudo, questiona-se: Q3 – em que medida as categorias que, teoricamente, representam fontes de atratividade das empresas, são consideradas tão valiosas pelos profissionais? Como forma de responder a tal questionamento, buscou-se, no próximo tópico, testar, empiricamente, as seguintes hipóteses:

H1: os profissionais percebem mais valor de utilidade na categoria OPI do que nas POS e EQ.

H2: a atribuição de valor de utilidade nas categorias varia segundo idade (H2a) e natureza do cargo (H2b)

6. Etapa de investigação empírica com base nos achados da revisão sistemática

Com base nas evidências encontradas na Etapa 1, realizou-se uma survey com o objetivo de coletar informações de indivíduos sobre questões pertinentes a assuntos ligados a eles ou acerca das organizações em que atuam (FORZA, 2002). Optou-se pelo questionário de Berthon et al. (2005) para a coleta dos dados, por este ser validado e base para estudos dessa temática. Foi autoadministrado e online (HAIR JR. et al., 2005), composto por 25 questões (escala Likert de concordância com 5 pontos). Seu pré-testado foi realizado com cinco profissionais, sendo que três deles também atuam como pesquisadores. A coleta de dados realizou-se durante o período de julho/2020 a abril/2021 e os dados foram tratados e analisados via IBM SPSS Statistics Software. Além disso, para testar as hipóteses, pontuações das médias das diferentes categorias de atratividade

da empresa foram comparadas por meio de testes-t independentes para faixa etária e cargo.

A amostra foi composta por 280 respondentes, sendo 50% do gênero masculino e 50% do feminino. Entre os respondentes, 27% estão na faixa etária de 20 a 29 anos, 32% de 30 a 39 anos e 41% acima dos 40 anos. No que tange a formação acadêmica, 17% nível superior completo e 83% pós-graduação. A identificação do setor de atuação permitiu verificar que 66% trabalham no setor de serviços, 15% no industrial e 19% trabalham em outros setores. Um outro aspecto mapeado foi a atuação em posição de gestão, logo, verificou-se que 54% dos respondentes ocupam cargos de não gestão e 46% ocupam cargos de gestão (supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, etc).

Para o tratamento dos dados, distribuiu-se os elementos constituintes das categorias de Berthon (2005) nas categorias amplas do Modelo de Rounak e Misra (2020), conforme detalhado na Tabela 12.

Tabela 12. Médias das categorias

Categoria	Questões	Média questão	Média categoria	Desvio-padrão categoria
OPI	**Um trampolim para um emprego futuro**	**3,90**	4,24	0,19
	Que oferte um salário acima da média	4,47		
	Que oferte um pacote de remuneração atraente	**4,52**		
	Que ofereça boas oportunidades de promoção	4,10		
	Obter experiência para melhorar a carreira	4,26		
	Que é orientada para a segurança no trabalho	4,10		
	Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização em especial	4,37		
	Sentir-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para uma organização em especial	4,17		
POS	**Um ambiente de trabalho divertido**	**3,79**	4,02	0,13
	Que tenha um ambiente dinâmico e empolgante	4,13		
	Que tenha um ambiente inovador - novas práticas de trabalho	4,05		
	Que valoriza e utiliza sua criatividade	4,10		
	Em uma organização humanitária, ou seja, que desenvolve a sociedade	3,96		
	Que você se sinta aceito e pertencendo a ela	**4,15**		
	Que produz produtos e serviços de alta qualidade	4,12		
	Que produz produtos e serviços inovadores	3,83		
	Que é orientada para o cliente	4,05		
EQ	O reconhecimento e ou a apreciação da alta administração sobre o seu trabalho	4,11	4,03	0,24
	Ter um bom relacionamento com seus superiores	**4,31**		
	Ter um bom relacionamento com seus colegas	4,19		
	Ter colegas que o/a apoiam e o/a encorajam	4,03		
	Que proporcione uma experiência interdepartamental e colaborativa	4,07		
	Que gere oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu	**3,43**		
	Que gere oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma instituição do terceiro setor	4,02		
	Que tenha um ambiente de trabalho feliz e amistoso	4,11		

O teste da H1, os profissionais percebem mais valor de utilidade na categoria OPI do que nas POS e EQ, isso porque essa possui a média mais alta, significativa, com p-valor de 0,002<0,05, portanto, a hipótese 1 foi validada. A variável de maior média nesta categoria foi remuneração atraente (4,52) e menor a visão em emprego futuro (3,9). Na categoria POS o elemento de maior média foi relacionado a senso de pertencimento (4,15)

e menor ambiente de trabalho divertido. Já na categoria EQ, a maior média relaciona-se ao bom relacionamento com superiores (4,31) e menor é a oportunidade de ensinar aos outros (3,43).

O teste da H2a evidenciou que a categoria OPI varia segundo a idade (0,003<0,05), tendo como maior média (4,22) na faixa etária entre 30 e 34 anos, e menor (4,01) entre 25 e 29 anos. Já a categoria POS não se mostrou significativa (0,231>0,05). Observou-se que a categoria EQ varia segundo a idade (0,014<0,05), ou seja, a faixa etária entre 30 e 34 anos (4,09) como a maior média e a menor entre 35 a 39 anos (3,94).

Para compreender este resultado, é possível analisar os argumentos de (Aldousari et al., 2017), que mostram como as empresas utilizam profissionais como a principal referência para tomadas de decisão sobre EVP. Isto inclui compreender como oferecer diferentes benefícios a diferentes faixas etárias. Portanto, um jovem na faixa etária entre 20 e 24 anos dispõe de energia e tempo, e pode se dedicar mais à empresa em busca de maior remuneração e construção de sua reputação. Já um profissional na faixa etária entre 30 e 34 anos, que já construiu algum patrimônio e reputação, valoriza mais um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional para poder focar em construir sua família. Finalmente, um profissional acima dos 40 anos, que já construiu patrimônio, reputação e família, valoriza mais a causa pela qual trabalha, apresentando assim uma narrativa para a mudança nos interesses das faixas etárias.

Em suma, a hipótese 2a foi validada apenas para as categorias OPI e EQ. Nesse sentido, identificou-se que os profissionais da faixa etária entre 30 e 34 anos atribuem mais valor de utilidade as organizações que (i) associam sua imagem corporativa a ofertas diferenciadas a recompensas tangíveis (remuneração e benefícios) e status relacionado as características do negócio, concomitantemente, a (ii) um tratamento respeitoso, baseado na confiança e transparência. Os profissionais entre 25 a 29 anos são os que menos valorizam o item (i), enquanto o público entre 35 a 39 anos parecem se importar pouco com o item (ii).

Tabela 13. Médias por categorias e faixas etárias

Categoria	Faixa Etária	N	Média	Desvio-padrão	t	df	p-valor
OPI	Entre 20 e 24 anos	23	4,07	0,22	18,27	4	**0,003***
	Entre 25 e 29 anos	52	**4,01**	0,25			
	Entre 30 e 34 anos	62	**4,32**	0,21			
	Entre 35 e 39 anos	28	4,20	0,18			
	Acima de 40 anos	115	4,16	0,19			
POS	**Entre 20 e 24 anos**	23	**3,95**	0,18	13,67	4	0,231
	Entre 25 e 29 anos	52	3,99	0,19			
	Entre 30 e 34 anos	62	**4,14**	0,15			
	Entre 35 e 39 anos	28	4,05	0,23			
	Acima de 40 anos	115	4,02	0,28			
EQ	Entre 20 e 24 anos	23	3,98	0,22	9,81	4	**0,014***
	Entre 25 e 29 anos	52	4,07	0,27			
	Entre 30 e 34 anos	62	**4,09**	0,28			
	Entre 35 e 39 anos	28	**3,94**	0,25			
	Acima de 40 anos	115	3,98	0,27			

* resultados abaixo de 0,05, portanto, significativo

Ao testar a H2b, identificou-se a variância, significativa, das categorias OPI e POS segundo a natureza do cargo (*p value* de 0,009<0,05 e 0,022<0,05, respectivamente), ou seja, há diferença na percepção de valor de utilidade. Os profissionais que não ocupam posição de gestão tendem a valorizar mais as empresas que oferecem recompensas tangíveis e observáveis (4,38). Já os gestores buscam ofertas referentes a satisfação no trabalho e suporte psicológico (4,13). No entanto, a H2b não foi validada no caso da categoria EQ, demonstrando que, independente da posição hierárquica, ambos os públicos buscam uma organização que prima pelo respeito e confiança mútua.

Este resultado pode estar sendo bastante impactado pela situação causada pela crise da COVID-19, sobretudo com a pressão adicionada sobre os líderes para a condução de suas equipes no período pandêmico. A partir disso, é possível compreender melhor estes resultados, sobretudo levando em conta o argumento de Lagowska et al. (2020) de que líderes executivos estão sob constante escrutínio durante o período atual de trabalho, e que muitos destes líderes não souberam se reinventar para atender às novas necessidades do mundo corporativo. Assim, é possível que profissionais estejam mais atentos à qualidade de liderança que seus gestores podem oferecer, causando assim uma discrepância entre os aspectos de EVP que mais geram utilidade para cargos de gestão ou não gestão.

Tabela 14. Médias por categorias e natureza do cargo

Categoria	Natureza do Cargo	N	Média	Desvio-padrão	t	df	p-valor
OPI	Gestão Não Gestão	151 129	4,10 **4,38**	0,21 0,22	8,22	1	**0,009***
POS	Gestão Não Gestão	151 129	**4,13** 3,91	0,23 0,25	9,43	1	**0,022***
EQ	Gestão Não Gestão	151 129	4,04 4,02	0,13 0,17	10,41	1	0,415

* resultados abaixo de 0,05, portanto, significativo

7. Considerações finais, contribuições e limitações do estudo

Este artigo buscou investigar o valor de utilidade atribuído pelos profissionais às propostas de valor ofertadas pelas organizações, um tema relevante devido aos seguintes fatores: (i) as limitações com relação à literatura acadêmica que trata sobre essa temática (Aldousari et al., 2017), especialmente, no contexto nacional; (ii) as competências exigidas pela nova revolução industrial (Netswera et al., 2005) e (iii) os impactos da pandemia do COVID-19 nas organizações e as adaptações realizadas em seus EVPs. O objetivo foi atingido através de revisão sistemática da literatura e de análise empírica, realizada com um *survey* com profissionais que atuam no Brasil.

A primeira hipótese formulada a partir da literatura foi a de que a categoria de OPI é a que mais proporciona utilidade aos profissionais. Esta hipótese foi validada na seção, mostrando que a preferência pela categoria é significativa quando comparada às categorias POS e EQ. Além disso, também a partir da literatura, foram formuladas as hipóteses de que as utilidades proporcionadas pelas diferentes categorias de EVP variam de acordo com a idade e a natureza do cargo. Mais uma vez utilizando resultados empíricos e o auxílio teste-t, a hipótese sobre a idade foi validada de maneira significativa para as categorias OPI e EQ, enquanto a hipótese sobre a natureza do cargo foi validada de maneira significativa para as categorias OPI e POS.

Os resultados são úteis para as empresas e os gestores que buscam aprimorar o processo de atração e retenção de talentos no mercado. Conforme observado por (Aldousari et al., 2017), há uma limitação neste tipo de literatura, sobretudo porque as empresas não sabem explorar seu EB, ou seja, não sabem como conectar seus pontos fortes às necessidades dos profissionais, e este estudo busca contribuir para essa

compreensão; (Netswera et al. 2005) também mostram a importância de empresas estarem alinhadas com os valores dos profissionais de acordo com a nova revolução industrial, sobretudo nos países BRICS, e este artigo busca contribuir para a análise; e também como as empresas podem reagir ao novo cenário profissional causado pela COVID-19. De uma maneira geral, empresas buscam extrair a produção marginal de seus funcionários ao recrutá-los, mas não pensam no outro lado da moeda, ou seja, qual a utilidade marginal que os funcionários podem extrair da empresa. Assim, líderes empresariais que buscam compreender melhor como motivar e engajar profissionais podem fazê-lo através desta pesquisa (por exemplo, profissionais que aumentam sua utilidade com aspectos de POS e EQ sentem maior engajamento com qualidade no intercâmbio de relações no ambiente de trabalho, enquanto profissionais que aumentam sua utilidade com aspectos de OPI sentem maior engajamento por trabalharem em empresas cobiçadas, que promovam status e funcionem como uma vitrine para o mercado) (Rousnak e Mira, 2020). Além disso, empresas podem usar essa pesquisa como base para construir estratégias de atração e retenção dos melhores talentos do mercado (Munsamy e Bosch, 2009), assim como compreender as necessidades de seus profissionais de acordo com faixa etária e natureza do cargo.

Há algumas limitações para este artigo: (i) apenas uma base de dados foi utilizada para a pesquisa empírica; (ii) os dados foram coletados durante o período da crise da COVID-19, ou seja, são muito impactados pelas consequências extraordinárias deste cenário; (iii) o campo de pesquisa ainda não é considerado totalmente maduro pelos critérios de (Mendes, 2017; Keathley-Herring et al., 2016); (iv) e, finalmente, a teoria da utilidade marginal costuma ser utilizada para avaliar a utilidade do funcionário para a companhia, e não o processo contrário.

Referências

Rounak, S. and Misra, R.K. (2020), "Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception", Development and Learning in Organizations, Vol. 34 No. 6, pp. 9-12. https://doi.org/10.1108/DLO-09-2019-0216

Ahmed, I. and Nawaz, M.M. (2015), "Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach", Journal of Management Development, Vol. 34 No. 7, pp. 867-880. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0115

Graen, G.B. e Uhl-Bien, M. (1995), “Relationship-based approach to leadership: development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

applying a multi-level, multi-domain perspective", Leadership Quarterly, Vol. 6, pp. 219-247.

Lievens, F. (2017), "Organizational image", in Rogelberg, S. and Reeves, C.L. (Eds), The Sage Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, SAGE Publications, Charlotte, pp. 1116-1118.

Sivertzen, A.-M., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013), "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", Journal of Product & Brand Management, Vol. 22 No. 7, pp. 473-483. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393

Arasanmi, C.N. and Krishna, A. (2019), "Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment", Industrial and Commercial Training, Vol. 51 No. 3, pp. 174-183. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086

Fischer, G., Lundin, J. and Lindberg, J.O. (2020), "Rethinking and reinventing learning, education and collaboration in the digital age—from creating technologies to transforming cultures", International Journal of Information and Learning Technology, Vol. 37 No. 5, pp. 241-252. https://doi.org/10.1108/IJILT-04-2020-0051

Aldousari, A., Robertson A., Shukri M., Yajid and Zafar U. (2017), "Impact of employer branding on organization's performance", Journal Of Transnational Management 2017, Vol. 22, No. 3, pp. 153–170 https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125

Mervin, M., and Bosch, A. (2009), "Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government", SA Journal of Human Resource Management, Vol. 7, No. 1, pp. 92-97 DOI:10.4102/sajhrm.v7i1.198

Pattnaik, S., and Misra, R. (2016), International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP), vol. 7, No. 4, 15-32

Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004), Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. Asian Journal of Social Psychology, 7(3), 301–315. https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x

Meyer, J., and Allen, N. (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications.

Sauermann, Jan (2016) : Performance measures and worker productivity, IZA World of Labor, ISSN 2054-9571, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn, Iss. 260.http://dx.doi.org/10.15185/izawol.260

Mankiw, N. G. (1997), Principles of microeconomics. CENGAGE Learning Custom Publishing

Lievens, F. and Highhouse, S. (2003), “The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer”. Personnel Psychology, 56(1), 75-102. DOI:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), “Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding”. International Journal of Advertising, 24(2), 151-172. DOI:10.1080/02650487.2005.11072912

Browne, R. (2012), “Employee Value Proposition”. Beacon Management Review 2012, 29-36.

Dabirian, A., Kietzmann, J. and Diba, H. (2016) “A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding”. Business Horizons. DOI:10.1016/j.bushor.2016.11.005

Orell, B. and Leger, M. (2020), “The Trade-Offs of Remote Work: Building a More Resilient Workplace for the Post-Covid 19 World”. American Enterprise Institute

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., and Altman, D. (2009), “Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement”, PubMed, DOI: 10.1371/journal.pmed.1000097

Hillebrandt, I. and Ivens, B. (2013), “Scale Development in Employer Branding”, Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung (pp. 65-86). DOI:10.1007/978-3-658-00427-9_4

Petticrew, M; Roberts, H (2008), “Systematic reviews–do they ’work’in informing decision-making around health inequalities?” Health economics, policy, and law, 3 (Pt 2). pp. 197-211. ISSN 1744-1331 DOI: 10.1017/S1744133108004453

Schreier, M. (2013), “Qualitative Content Analysis”, The SAGE Handbook of qualitative data analysis, (pp.170-183). DOI:10.4135/9781446282243.n12

Keathley-Herring, H., Van Aken, E., Gonzalez-Aleu, F., Deschamps, F., Letens, G. and Orlandini, P. “Assessing the maturity of a research area: bibliometric review and proposed framework”, Scientometrics, 109(2), pp. 927-951

Kyngas, H. and Kaakinen, P. (2020), “Deductive Content Analysis”, The Application of Content Analysis in Nursing Science Research, (pp.23-30). DOI:10.1007/978-3-030-30199-6_3

McNaught, C. and Lam, P. (2010), “Using Wordle as a Supplementary Research Tool”, Qualitative Report, 15(3), DOI:10.46743/2160-3715/2010.1167

Douma, S. and Schreuder (2017), “Economic Approaches to Organization”, 6th Edition, Pearson.

Sokro, E. (2012), "Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention", European Journal of Business and Management, Vol. 4, No.18.

Forza, C. (2002), "Survey research in operations management: a process-based perspective", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 2, pp. 152-194. https://doi.org/10.1108/01443570210414310

Alnaçik, E. and Alnaçik, U. (2012), "Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status", Procedia - Social and Behavioral Sciences 58, pp. 1336 – 1343

Jabbour, C., Charbel, J., Santos, A., César, F., and Seido Nagano, M. (2009), "Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras." Revista de Administração - RAUSP, Vol. 44, núm.4, pp.342-364

SHRM/Globoforce Using Recognition and Other Workplace Efforts to Engage Employees. https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/employee-recognition-2018.aspx

Fang T, Zikic J and Novicevic MM (2009) Career success of immigrant professionals: Stock and flow of their career capital. International Journal of Manpower 30: 472-488.

MAS-COLELL, Andreu; WHINSTON, Michael D. e GREEN, Jerry R. (1995) Microeconomic theory. New York: Oxford University Press, 1995. 981 páginas. ISBBN-13 978-0-19-507340-9.

Ahmed, I., Nawaz, M.M., Ali, G. and Islam, T. (2015), "Perceived organizational support and its outcomes: a meta-analysis of latest available literature", Management Research Review, Vol. 38 No. 6, pp. 627-639.

Lagowska, U., Sobral, F. e Furtado, L. (2020), "Leadership under Crises: A Research Agenda for the Post-COVID-19 Era", Brazilian Administration Review, vol. 17, no.2, Editorial

Netswera, F.G.; Rankhumise, E & Mavundla, T.R. (2005), "Employee retention factors for a South African higher education institutions: A case study". South African Journal of Industrial Relations, 3(2);36-40 http://general.rau.ac.za/jhrm/code/journal.asp?display=archive

Bosch, A. and Munsamy, M. (2009), "Retention Factors of Management Staff in the Maintenance Phase of their Careers in Local Government". SA Journal of Human Resource Management, DOI: 10.4102/sajhrm.v7i1.198

Birkel, H., Veile, J., Mueller, J. and Hartmann, E. (2009), “Development of a Risk Framework for Industry 4.0 in the Context of Sustainability for Established Manufacturers”. Sustainability 11(2):384, DOI:10.3390/su11020384

Erro-Garcés, A. and Aranaz-Núñez, I. (2020), “Catching the wave: Industry 4.0 in BRICS”. Journal of Manufacturing Technology Management, Volume 31, Number 6, 2020, pp. 1169-1184(16), DOI: https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2019-0344

BARTALOTTI, Otávio and MENEZES-FILHO, Naércio. A relação entre o desempenho da carreira no mercado de trabalho e a escolha profissional dos jovens. Econ. Apl. [online]. 2007, vol.11, n.4, pp.487-505. ISSN 1980-5330. https://doi.org/10.1590/S1413-80502007000400002.