



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE ALAGOAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE.
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARIANA CRUZ SANTOS

**EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) COMO
ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DE TI ALAGOANA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Maceió

2022

MARIANA CRUZ SANTOS

**EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) COMO
ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DE TI ALAGOANA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC da UFAL, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Milka Alves Correia Barbosa

Maceió
2022

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

S237e Santos, Mariana Cruz.

Employee Value Proposition (EVP) como estratégia de atração e retenção de colaboradores: um estudo de caso de uma empresa de TI alagoana / Mariana Cruz Santos. – 2022.

53 f. : il. color.

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 52-53.

1. Employee Value Proposition. 2. Gestão de pessoas. 3. Atração de talentos. 4. Retenção de pessoas. I. Título.

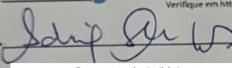
CDU: 658.3

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Dedaramos que, **MARIANA CRUZ SANTOS**, Matrícula nº 15112045, aluna do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **"Employee Value Proposition (EVP) como estratégia de atração e retenção de colaboradores: Um estudo de caso de uma empresa de TI alagoana."**, sob orientação da Profª. Dra. Milka Alves Correia Barbosa, obtendo a nota final 7,5 (sete e meio), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

	BANCA EXAMINADORA	NOTA
P	Profª. Drª. Milka Alves Correia Barbosa	7,5
	Profª. Drª. Adriana Alvarenga Marques	7,5
	Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão	7,5
	NOTA FINAL	7,5

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1.  Documento assinado digitalmente
Milka Alves Correia Barbosa
Data: 03/03/2022 16:46:15-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br> _____ Presidente/Orientador.
2.  _____ Membro.
- SIAPE
2533648
3.  Documento assinado digitalmente
Nilson Cibério de Araújo Leão
Data: 05/03/2022 18:24:37-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br> _____ Membro.

Maceió, 03 de março de 2022.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO

Agradecimentos

Desde o início do curso a Administração, foi para mim, feita de pessoas para pessoas e sem elas não seria possível.

Agradeço profundamente à minha orientadora Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa a quem tenho enorme gratidão pela paciência e apoio.

Aos meus pais e aos meus irmãos, que sempre incentivaram os meus estudos e foram a base emocional durante essa trajetória.

Aos meus colegas de trabalho que me desafiavam diariamente, sem eles, este estudo não seria possível.

E por fim aos meus amigos, Licianne, Erick, Larine, Matheus, Rafael, Leandro, César e Cayo que muitas vezes acreditam e vibram por mim mais do que eu mesma.

Resumo

A *Employee Value Proposition* (EVP) é um potencial instrumento para que as empresas consigam engajar candidatos e atuais funcionários com a sua experiência de emprego em detrimento de outras. O principal objetivo desse estudo foi descrever o processo de construção da EVP em uma empresa de TI alagoana como estratégia de atração e retenção de talentos. Os objetivos específicos foram: a) descrever a metodologia da construção da EVP utilizada pela empresa; b) identificar a aplicação da EVP nos pontos de contato da experiência do colaborador; e c) demonstrar o processo de comunicação interna e externa da EVP. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória que utilizou um estudo de caso único como método de investigação. Foram analisados documentos e registros internos relacionados ao projeto de criação e implementação da EVP além da análise por meio de observação participante. Foi possível concluir que o desenho de uma EVP em coerência com os objetivos estratégicos da empresa e percepção do público-alvo impulsionaram as ações de marca empregadora da empresa em estudo por meio de uma experiência e comunicação diferenciadas. Este trabalho também permitiu uma maior compreensão do tema por o aproximar ao contexto dos desafios diários de uma empresa de menor porte.

Palavras chave: *Employee Value Proposition. Employer Branding, Experiência do Colaborador, Atração de Talentos*

Abstract

The Employee Value Proposition (EVP) is a potential instrument for companies to engage candidates and current employees with their employment experience. The main objective of this study was to describe the process of building the EVP in an IT company in Alagoas as a strategy for attracting and retaining talent. The specific objectives were: a) to describe the EVP construction methodology used by the company; b) identify the application of the EVP in the contact points of the employee's experience; and c) demonstrate the EVP's internal and external communication process. Therefore, an exploratory qualitative research was carried out and a single case study was used as an investigation method. Documents and internal records related to the project to create and implement the EVP were analyzed, in addition to the analysis through participant observation. It was possible to conclude that the design of an EVP in coherence with the company's strategic objectives and perception of the target audience boosted the employer brand actions of the company under study through a differentiated experience and communication. This work also allowed a greater understanding of the topic by bringing it closer to the context of the daily challenges of a smaller company.

Keywords: Employee Value Proposition. Employer Branding, Employee Experience, Talent Attraction.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Componentes-chave da plataforma de marca empregadora.	17
Figura 2 – Diferenciação do Pilar	20
Figura 3 – Jornada do Colaborador	21
Figura 4 – Marketing de recrutamento e Engajamento Interno.	22
Figura 5 – Fonte de Evidências da Pesquisa	26
Figura 6 – Estrutura de Gente e Gestão	28
Figura 7 – Curva de RH de 2020	29
Figura 8 – Turnover 2020	29
Figura 9 – Etapas do Projeto de Desenho da EVP	31
Figura 10 – Classificação das médias das notas da pesquisa de engajamento.	33
Figura 11 – Mapa de Calor da Pesquisa de Engajamento	33
Figura 12 – Agenda das reuniões de grupos focais.	35
Figura 13 – Candidato Ideal da área de Produto e Tecnologia	37
Figura 14 – Candidato Ideal da área de Produto e Tecnologia	38
Figura 15 – Objetivos estratégicos da EVP.	38
Figura 16 – Priorização das qualidades-chaves.	41
Figura 17 – Employee Value Proposition da [Nome da Empresa]	42
Figura 18 – Mapeamento da Jornada do Colaborador	44
Figura 19 – Agenda do dia 1 da Semana da Liderança 2º semestre de 2021.	47
Figura 20 – Pesquisa Pulse	48
Figura 21 – Satisfação dos colaboradores em 2021	50
Figura 22 – Agenda do Evento	51
Figura 23 – Inscrições em processos seletivos	52

Lista de quadros

Quadro 1 – Ranking de palavras-chaves por pergunta	36
Quadro 2 – Lista de possíveis ingredientes para a EVP.	40

Lista de abreviaturas e siglas

CEO	Chief Executive Officer
EB	Employer Branding
EVP	Employee Value Proposition
GP	Gestão de Pessoas
IA	Inteligência Artificial
PCD	Pessoas com Deficiências
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
XX	Século 20
XXI	Século 21

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Geral	13
1.2.2	Específicos	13
1.3	Justificativa	14
2	Referencial Teórico	15
2.1	Employer Branding e a Employee Value Proposition	15
2.2	Desenho da EVP	17
2.3	Experiência do Colaborador	20
2.4	Comunicação da EVP	22
3	Procedimentos Metodológicos	24
3.1	Caracterização da Pesquisa	24
3.2	Delimitação da Pesquisa	24
3.3	Técnicas e Instrumentos de Coletas de Dados	25
3.4	Análise dos Dados	26
4	Análise e Discussão dos Resultados	27
4.1	O caso	27
4.2	Desenho da EVP	31
4.3	Experiência dos Colaboradores	43
4.4	Comunicação da EVP	50
5	Conclusão	53
	Referências Bibliográficas	55

1 Introdução

Assim como as teorias gerais da administração, a área de gestão de pessoas sofreu evoluções ao longo do tempo que podem ser marcadas por fases. A primeira delas é a Fase das Relações Industriais, a segunda é a Fase da Administração de Recursos Humanos e na década de 90 teve início a Fase de Gestão de Pessoas que se estende até os dias de hoje (BOAS; DE ANDRADE, 2009).

A Fase de Gestão de Pessoas trouxe a perspectiva dos funcionários como parceiros das organizações. Eles passaram a ser vistos como recursos capazes de fornecer competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que contribuem para o sucesso da organização, à medida que esperam um retorno financeiro e não financeiro do tempo e esforço dedicados aos objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Na Era Informacional essas competências se tornaram um diferencial competitivo das organizações, uma vez que vivemos em um mundo instável e em constante mudança. Nesse contexto, tornou-se papel da área de Gestão de Pessoas gerir o capital humano da empresa, o que corresponde a atrair os talentos dotados de conhecimentos e promover um ambiente interno adequado para que esses se desenvolvam (CHIAVENATO, 2014).

Promover um ambiente adequado para o desenvolvimento de talentos significa cuidar da experiência do colaborador. Do ponto de vista do empregado, a experiência representa a realidade de como é trabalhar em determinada empresa; e na perspectiva da organização, é aquilo que é projetado para os funcionários desde o recrutamento até o desligamento da organização (MORGAN, 2017).

Desse modo, as organizações passaram a se esforçar para atrair e reter os melhores talentos de modo a aumentar suas competências por meio do seu capital humano. Em 1997, foi disseminado pela *McKinsey & Company* o termo “Guerra por Talentos” que basicamente se referia ao cenário em mudança de atração e retenção que vinha se tornando mais desafiador (MORGAN, 2017). Em um cenário de competição por talentos, as organizações não podem contar com um fornecimento contínuo de trabalhadores qualificados, e precisam montar estratégias para que seu capital humano continue ou se torne uma vantagem competitiva. (MINCHINGTON, 2006).

Na década atual, a Guerra por Talentos ainda é uma realidade para alguns setores, como o de TI. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), até 2024, o Brasil precisará de 420 mil profissionais de Tecnologia da Informação (TI), enquanto forma apenas cerca de 46 mil profissionais por ano. Além disso, segundo a Brasscom, o “deficit” de profissionais pode chegar a 260 mil até 2024. A alta demanda por profissionais qualificados, combinada com a baixa oferta de profissionais resulta em um cenário de alta competitividade.

Em Alagoas, uma pesquisa da Superintendência de Produção da Informação e do Conhecimento (Sinc) indica que o mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação

(TICs) representa cerca de 2,5% dos empregos do estado. No entanto, ainda que a oferta local de vagas seja limitada, a competitividade permanece. Isso acontece porque com a aceleração do modelo remoto, o profissional de TI em Alagoas deve ser capaz de encontrar uma posição profissional em qualquer lugar do mundo.

Mais recentemente, segundo a Robert Half, consultoria global de recursos humanos, desde o início da pandemia, em 80% das posições trabalhadas pela consultoria, de 75% a 100% eram remotas. Enquanto em 2019, apenas 5% tinham essa característica. No Panorama Pequena e Média Empresas (PMEs): os impactos da Covid-19 e os passos para a retomada, 76,4% das empresas declararam que adotaram o uso do trabalho remoto. Ou seja, a necessidade do isolamento social forçou uma digitalização da economia.

Nesse cenário de competição por talentos, as empresas possuem a necessidade de comunicar interna e externamente seus esforços voltados à gestão de pessoas para atrair mais candidatos qualificados. A imagem que funcionários e potenciais funcionários têm de determinada empresa pode ser denominada como *Employer Brand*, ou marca empregadora, termo disseminado por Simon Barrow na década de 90. Segundo Mosley (2014, p. 9, tradução nossa) a marca empregadora:

[...] é definida por como as pessoas te veem como empregador. Independente de se você gerencia isso ou não, se positivo ou negativo, acompanhado ou não acompanhado, você não pode escapar do fato de que você tem uma marca empregadora.

A marca empregadora é a reputação sobre como é a experiência de se trabalhar em determinada empresa, do ponto de vista dos funcionários e potenciais candidatos no mercado de RH e pode ser gerida por meio de ferramentas de *employer branding*, recrutamento, *onboarding* e gestão de talentos sendo guiados por uma *Employee Value Proposition* (Proposta de Valor do Colaborador) (MOSLEY, 2014).

A proposta de valor do colaborador é uma definição das qualidades chaves pelas quais a empresa quer ser associada como marca empregadora. Assim, uma empresa pode se posicionar no mercado de RH por meio de benefícios materiais e imateriais como salários competitivos, trabalho em equipe, propósito da empresa, inovação, treinamentos, meritocracia, entre outros. A implementação e comunicação desses benefícios, dará aos candidatos razões para escolher se candidatar a uma vaga de emprego e aos funcionários, dará razões para continuar na empresa (MOSLEY, 2014).

1.1 Problema de Pesquisa

Nesse contexto de competição por talentos, encontra-se uma PME do setor de tecnologia da informação situada em Maceió-AL. Essa empresa apresentou altas taxas de *turnover* nos anos de 2020 e 2021 e uma grande necessidade de contratação de mão de obra especializada para o desenvolvimento de tecnologia duplicando o seu quadro de funcionários em 2020.

Por meio das entrevistas de desligamento, foi identificado pela empresa que propostas de emprego recebidas de outras organizações eram o principal motivo de saída. Logo, foi necessário repensar a estratégia de atração e retenção de talentos e em abril de 2021 a organização pesquisada no presente estudo iniciou um processo de construção da sua EVP de modo a se diferenciar dos seus concorrentes no mercado de RH.

Assim, em um cenário de competição por mão de obra qualificada em que o dinheiro não é o único fator de escolha do empregado e com base na experiência da empresa X, essa investigação buscará responder ao seguinte questionamento: Como elaborar uma EVP pode se tornar diferencial competitivo para a atração e retenção de talentos?

As qualidades-chaves presentes na EVP são os principais benefícios que os funcionários podem esperar do emprego em uma determinada organização. Existem oito territórios de posicionamento comuns: *status*, propósito, trabalho em equipe, autonomia, inovação, aprendizagem, progressão na carreira e desempenho. Entender quais são as qualidades as quais você deseja ser associado pode ajudar a empresa a definir os temas de comunicação da marca empregadora com o público interno, externo e as principais prioridades para políticas e práticas de gestão de pessoas (MOSLEY, 2014).

Vários estudos foram realizados para descobrir quais qualidades-chaves da marca do empregador são mais atraentes ou mais eficazes para produzir a atratividade do empregador. No entanto, cada estudo revela diferentes qualidades preferidas de acordo com a amostra. Com o crescente uso de análise de dados para direcionar mensagens para usuários individuais, as marcas empregadoras têm se tornado mais específicas e fluídas. (BACKHAUS, 2016). Segundo Backhaus (2016, p. 200, tradução nossa):

Pesquisadores e profissionais investiram muita energia para encontrar o conjunto certo de características da marca empregadora que irá atrair o funcionário ideal. Como anos de pesquisas sobre fit entre pessoas e organizações mostraram, não existe uma marca “certa” específica. Quando mensagens da marca são claras e honestas, os funcionários mais adequados serão atraídos para a companhia. Portanto, a ênfase deve mudar da busca da “melhor” mensagem da marca para a busca de uma maneira de entregar a mensagem da marca que transmita com mais precisão como é trabalhar para a companhia.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Descrever o processo de construção da EVP em uma empresa de TI alagoana como estratégia de atração e retenção de talentos.

1.2.2 Específicos

a) Descrever a metodologia de construção da EVP utilizada pela empresa;

- b) Identificar a aplicação da EVP nos pontos de contato da experiência do colaborador;
- c) Demonstrar o processo de comunicação interna e externa da EVP.

1.3 Justificativa

Com a mudança de muitas organizações para o modelo de trabalho remoto, os profissionais passaram a ter mais oportunidades. E conforme a demanda por profissionais qualificados ultrapassa a oferta, torna-se cada vez mais difícil motivá-los e retê-los.

Devido a isso, organizações de Maceió podem, por exemplo, competir por um candidato com uma empresa de São Paulo onde as ofertas salariais são distintas, devido ao custo de vida local. Segundo a plataforma do *Glassdoor* (2022) o salário médio de um desenvolvedor, informado pelos cadastrados da plataforma, é de R \$4.095,00 para empresas de Maceió/AL, enquanto na cidade de São Paulo o valor médio é de R \$5.121,00.

Logo, para atrair profissionais as empresas alagoanas devem apresentar fortes motivos além do salário para se trabalhar nessa empresa e isso demanda uma marca empregadora consistente. Admitindo que a EVP é um potencial instrumento para que as empresas consigam engajar candidatos e atuais funcionários com a sua experiência de emprego, e assim aumentar a retenção e atração de talentos, este estudo visa explorar a construção e implementação de uma marca empregadora de uma empresa em um cenário de competição por talentos de modo a gerar progresso científico. Uma vez que as bibliografias e estudos documentais possam ser testados empiricamente.

Além disso, a autora desta monografia fez parte do processo de elaboração da EVP da organização em estudo. Dessa forma, o estudo poderá também contribuir para avaliar acertos, falhas do processo de construção e impactos preliminares da construção da EVP.

2 Referencial Teórico

2.1 Employer Branding e a Employee Value Proposition

Durante o século XX, o termo “marca” era comumente associado a produtos e serviços. No início do século XXI o termo passou a ser utilizado para descrever tudo aquilo que carregue uma identidade e reputação. De forma simplificada, podemos considerar a marca como um emblema de identidade e promessa de desempenho (BARROW e MOSLEY, 2005).

Os princípios de gestão de marcas aplicados à gestão de pessoas é nomeado como *employer branding* (EB) (BACKHAUS e TIKOO, 2004). O termo EB ou “Marca Empregadora” foi definido pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996, p. 186) como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

Esses benefícios da marca empregadora representam uma promessa de desempenho. Ou seja, garantias implícitas do que o colaborador pode esperar que será entregue pelo empregador. Os benefícios funcionais ou recompensas tangíveis podem ser representados por fatores como pagamento, ambiente de trabalho, fornecimento de equipamentos necessários, entre outros. Os benefícios psicológicos representam os fatores que influenciam o envolvimento emocional dos funcionários ao seu empregador, incluindo a satisfação inerente que derivam das tarefas que realizam, valorização profissional e sua crença no produto, no propósito e os valores da organização que representam. (BARROW e MOSLEY, 2005).

O Mercado de RH (contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando) como todo mercado pode ser segmentado para facilitar sua análise e penetração (CHIAVENATO, 2014). Por isso, é necessário sustentar propostas de emprego que sejam atraentes e diferenciadas para o seu mercado de RH. Uma boa marca empregadora, constrói a imagem na mente dos atuais e potenciais funcionários sobre porque a empresa, acima das outras empresas, é um ótimo lugar para se trabalhar. (MINCHINGTON, 2006).

Todas as empresas, independentemente do setor, têm uma marca empregadora. Porém, para que ela se torne uma ferramenta de negócios, cabe à empresa desenvolver e manter sua marca corretamente. O EB como uma ferramenta de negócios advém de uma visão de estratégia baseada em recursos, por meio de uma marca empregadora diferenciada, é possível atrair, engajar e reter indivíduos para assim construir uma vantagem competitiva da força de trabalho que irá desenvolver e implementar estratégias. (MINCHINGTON, 2006)

Como os estudos de *Employer Branding* surgiram da aplicação de conceitos de *marketing* para a estratégia de recrutamento, é comum que surja a dúvida se essa estratégia deve ser responsabilidade do Marketing ou de Gestão de Pessoas (GP). A marca empregadora é uma submarca que está hierarquicamente abaixo da Marca Corporativa e é importante que certos aspectos sejam apresentados de forma consistente a todos os

públicos. No entanto, utilizar o mesmo estilo de comunicação para clientes e funcionários pode não atender aos objetivos de comunicação das empresas. Dessa forma, Gestão de Pessoas (GP) é responsável por gerir a marca empregadora atraindo, engajando talentos, e reforçando as associações através de processos e políticas de RH, enquanto segue o manual de marca determinado pela equipe de *marketing* e o corpo executivo (MOSLEY, 2014).

Minchington (2006) indica como um dos passos para o desenvolvimento de uma marca empregadora a determinação de atributos-chaves (ou qualidades-chaves) que venham a definir a experiência de emprego na organização. A determinação desses atributos é feita pela construção de uma *Employee Value Proposition* (EVP) que consiste na pré-determinação pela empresa das qualidades-chaves que forneceram associações feitas sobre “como é trabalhar em determinada organização?” e que caracteriza e diferencia a marca empregadora das empresas concorrentes. (MINCHINGTON, 2006).

Uma EVP eficaz pode ajudar a atrair, engajar e reter funcionários. O que é essencial em um mercado altamente competitivo, onde a mão de obra qualificada é escassa (LAU, 2009). Desenvolver uma EVP pode trazer foco e coerência para todo o espectro de gestão de pessoas. Pois, ela pode ajudar a construir uma ponte entre as qualidades que os talentos esperam da empresa e as qualidades que a organização precisa para entregar seus objetivos (MOSLEY, 2014).

No recrutamento, uma marca de empregadora forte permite que você atraia mais candidatos, por meio de um maior posicionamento entre os principais grupos-alvo, fornecendo à organização uma ampla gama de talentos para selecionar (MOSLEY, 2014). O recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao Mercado de RH (MRH) e os candidatos se aplicam ao processo seletivo, é um processo de estímulo e resposta (CHIAVENATO, 2014).

Logo, desde o momento em que um potencial funcionário entra em contato com a empresa, por meio da página de carreiras ou do anúncio em portais de vagas, o candidato está avaliando a marca empregadora da empresa (MINCHINGTON, 2006), e poderá avaliar aspectos sobre a empresa como o seu propósito e sua missão, entender melhor sobre o funcionamento da companhia, ouvir de quem vive o dia a dia, saber mais sobre as pessoas, o clima em geral, aspectos culturais mais marcantes, oportunidades de crescimento, estilo de gestão etc. (MAGALHÃES e GARRIDO, 2021). Por conseguinte, a aplicação do candidato no processo seletivo depende, também, de sua avaliação da marca empregadora.

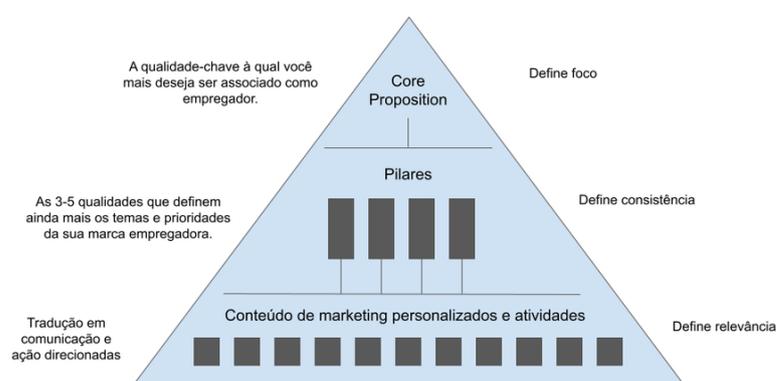
Bem como, se a empresa possui um público-alvo, sabe o que ele pode esperar da organização e tem clareza sobre o tipo de experiência de emprego que está oferecendo, a tendência será que ela entregue as promessas da sua marca empregadora. Reduzindo a possibilidade de frustração e desfrutando de um nível menor de rotatividade indesejada de funcionário. Por fim, uma vez que as qualidades-chaves tenham sido determinadas por meio de uma EVP, a organização escolhe os pilares pelos quais os funcionários devem ser

engajados e prioriza atividades e mensagens de comunicação (MOSLEY, 2014).

2.2 Desenho da EVP

A estrutura da EVP é composta por de 3 a 5 pilares e uma *core proposition*. Segundo Mosley (2014, p. 124) os pilares “Constroem a imagem e a reputação da marca empregadora – as principais qualidades às quais a organização deseja ser associada como empregadora”. Dentre essas qualidades, a *core proposition* será aquela pela qual a organização mais deseja ser reconhecida como empregador. Uma EVP deve ser fácil de entender, possuir credibilidade entre o público e possuir ações focadas em reforçar e construir as promessas de marca. (MOSLEY, 2014)

Figura 1 – Componentes-chaves da plataforma de marca empregadora.



Fonte: Adaptação MOSLEY, 2014, p. 125

Apesar de ter GP no centro da estratégia, para ser gerenciado de forma coerente e holística, o EB precisaria ser defendido por uma figura da alta administração. Por isso, a alta liderança da empresa deve ser enquadrada na estratégia de marca empregadora. Logo, um passo importante para a construção da EVP é identificar para a alta da liderança da empresa os desafios organizacionais que a estratégia ajudará a enfrentar e como ela deve ajudar a cumprir metas e objetivos-chaves e fornecer evidências de *benchmark* sobre como a construção de uma EVP beneficiou outras empresas (BARROW, MOSLEY, 2005)

Para desenhar uma EVP é necessário passar por um processo de definição dos ingredientes que irão compor os pilares e a *core proposition*, e como eles se diferenciarão de outras empresas. Para isso, primeiro, é necessário estabelecer o contexto estratégico, entendendo quais as capacidades organizacionais são percebidas como críticas para o futuro da companhia e quais aspirações essa liderança compartilha em relação a cultura e

a reputação da organização. Isso pode ser feito por meio de consulta com executivos ou sócios da empresa. Essas informações serão consideradas no desenho da EVP para que a gestão da marca empregadora apoie os objetivos estratégicos da empresa (MOSLEY, 2014).

Tendo em mente os objetivos organizacionais, é preciso também entender os objetivos do público da proposta. Logo, a empresa precisa compreender o tipo de talento que precisa para ter sucesso e quais são seus fatores motivacionais, crenças, comportamentos e preferências de mídia desses grupos. Assim, é possível entender o que esse público-alvo está procurando e como a empresa se classifica em relação aos seus concorrentes (MOSLEY, 2014). Uma forma de definir essas características é por meio do desenho de uma persona do candidato de processo seletivo, que é representação semi-fictícia do público alvo. (Gupy, 2021)

Compreender os principais impulsionadores de engajamento e comprometimento é um passo crítico para ajudar a definir uma EVP efetiva. Para esse fim, existe uma ampla gama de ferramentas e técnicas para adquirir os *insights* necessários para gestão da marca empregadora. (BARROW, MOSLEY, 2005) Uma delas são as pesquisas de engajamento dos funcionários, em algumas empresas aplicadas como pesquisa de satisfação. Elas fornecem percepções internas sobre a experiência de emprego e permitem que GP identifique seus pontos fortes e fracos como empregador. Os resultados da pesquisa podem ser classificados em um mapa de calor, atribuindo cores as notas para identificar onde a organização está apresentando o melhor desempenho ou o pior desempenho do ponto de vista da marca empregadora. Para tornar a análise robusta por meio de uma abordagem qualitativa, é possível aplicar entrevistas e realizar grupos focais para complementar as informações adquiridas por meio da pesquisa de engajamento. Realizar pesquisas com candidatos de processos seletivos e acessar entrevistas de desligamentos é uma maneira de acessar a reputação externa da empresa, (MOSLEY, 2014)

Posto que os dados de percepção do público-alvo tenham sido coletados, a empresa deve buscar extrair *insights* relevantes sobre a marca do empregador: Quais são os pontos fracos e fortes em relação aos concorrentes? Quais as lacunas entre a percepção interna e externa? Em que aspectos de gestão de pessoas o desempenho está melhorando e piorando? (MOSLEY, 2014)

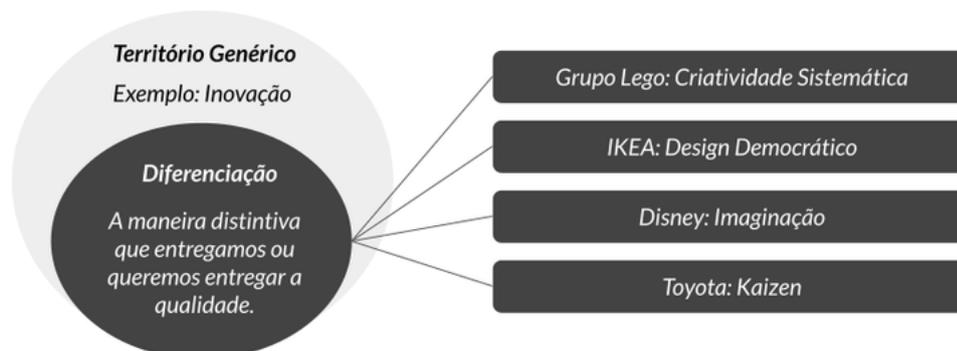
Com o diagnóstico sobre a imagem atual da empresa. Tendo em mãos os resultados das pesquisas, é possível realizar uma oficina como um exercício de *brainstorming*, explorando e gerando opções com o objetivo de chegar a uma lista de potenciais ingredientes para a EVP. Definir esses potenciais ingredientes, possui um desafio de combinar pontos fortes atuais que darão credibilidade a marca, com aspirações futuras. (MOSLEY, 2014)

Estes ingredientes podem corresponder a diferentes características organizacionais, o que pode levar a empresa a se posicionar de diferentes formas. Mosley (2014) destaca oito principais territórios de posicionamento que ajudarão a diferenciar a EVP. São eles:

- **Status:** Este território apresenta as credenciais da marca empregadora da empresa em termos de tamanho, liderança de mercado, estabilidade, longevidade e/ou saúde financeira.
- **Propósito:** Tem foco nos objetivos de longo prazo da organização, seu papel na entrega de valor aos clientes, moldando o futuro da indústria e o mundo em que todos vivemos.
- **Trabalho em equipe:** Enfatiza a qualidade das pessoas que você encontrará na organização, suas diversas origens, o cuidado e o respeito com que as pessoas se tratam e a maneira como trabalham juntas em equipe.
- **Autonomia:** Este território de posicionamento coloca a ênfase na capacidade de um funcionário de “ser ele mesmo”, mostrar iniciativa pessoal, fazer a diferença e organizar seu trabalho de uma maneira que lhe permita sustentar um trabalho saudável – equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
- **Aprendizagem:** Coloca a ênfase nas oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e profissional.
- **Performance:** Proporciona um ambiente de trabalho ambicioso e dinâmico, de elevado desempenho e com forte aposta na excelência.
- **Inovação:** Destaca num ambiente de trabalho estimulante e criativo que incentiva a inovação e o empreendedorismo
- **Progressão:** Este território de posicionamento coloca a ênfase na progressão na carreira e na mobilidade.

Uma vez que tenham sido restringidos os territórios de posicionamento que estarão concentrados na EVP, o próximo passo é identificar os pontos de diferença. Ou seja, como a empresa pode oferecer diferenciação e uma potencial vantagem competitiva. Na Figura 2, podemos ver exemplos de diferenciação dentro de um território de posicionamento. (MOSLEY, 2014)

Figura 2 – Diferenciação do Pilar



Fonte: Adaptação MOSLEY, 2014, p. 135

Após definir os ingredientes que irão formar a EVP, identificar território de posicionamento e entender como a empresa se diferencia ou pode se diferenciar de outras empresas. É importante descrever as qualidades-chaves da EVP e a *core proposition* em declarações. A EVP não pode ser apenas uma lista de itens, pois, além de precisar fazer sentido do ponto de vista racional, ela também precisa atravessar o espírito da organização. Segundo Mosley (2014, p. 142):

A arte na escrita de um EVP eficaz é equilibrar a definição clara dos elementos da marca, ao mesmo tempo em que transmite o sentimento certo, o espírito e a cultura da organização

Com o desenho da EVP, o próximo passo é estabelecer as associações na audiência através de uma comunicação consistente e experiência. (MOSLEY, 2014) Tópicos que serão tratados no ponto 2.3 e 2.4.

2.3 Experiência do Colaborador

Aquilo que vivemos gera um conjunto de sensações, estímulos, sentimentos e percepções que geram uma experiência. A experiência do colaborador é construída através dos seus pontos de contato com a organização, desde o seu primeiro contato com a marca empregadora até o desligamento. (MAGALHÃES e GARRIDO, 2021)

Segundo Mosley (2014, p. 236, tradução nossa) O planejamento de pontos de contato envolve a:

A revisão do alinhamento atual das práticas de gestão de pessoas com o EVP, definindo prioridades para transformar os destruidores da marca do empregador em construtores de marca e identificando oportunidades para reforçar ou desenvolver novas assinaturas de marca.

Para mapear a experiência do colaborador, pode-se utilizar a ferramenta de Jornada do Colaborador. Essa ferramenta aplica conceitos do design, como jornada do usuário, para explorar o público-alvo e entender suas necessidades e experiência gerada nas interações. Através dela conseguimos entender o caminho percorrido, identificar os pontos de contato, percepção de sentimentos gerados ao longo do caminho. A jornada é uma forma de tangibilizar experiências e gerar planos de ação para melhorá-la. (MAGALHÃES e GARRIDO, 2021)

Figura 3 – Jornada do Colaborador



Fonte: Magalhães e Garrido (2021, p. 229)

Uma das formas de avaliar a experiência proporcionada pela jornada implementada é utilizar a métrica de *Employee Net Promoter Score* (e-NPS). O e-NPS é utilizado para medir o nível de satisfação dos funcionários em apenas uma pergunta, em uma escala de 0 a 10, que tem o objetivo de avaliar qual a probabilidade de que aquele funcionário recomende a empresa como um bom lugar para se trabalhar para família e amigos. Dentro dessa escala, aqueles que avaliam nas notas 9 e 10 são considerados promotores da empresa, o grupo de colaboradores que avaliam entre 7 e 8 são considerados neutros, demonstrando um engajamento parcial e por fim aqueles que avaliam de 0 a 6 são considerados potenciais detratores da organização. Os resultados da pergunta servirão para identificar problemas e que a empresa tome medidas preventivas. (GPTW, 2020)

2.4 Comunicação da EVP

A comunicação da EVP pode ser dividida em duas grandes frentes: *marketing* de recrutamento e engajamento interno. A principal diferença entre essas frentes é que o *marketing* de recrutamento ocorre com pessoas com pouca experiência com a organização, enquanto o engajamento interno é feito para pessoas que vivenciam a realidade. Por isso, o alinhamento da comunicação não significa executá-la no mesmo formato. (MOSLEY, 2014)

Figura 4 – Marketing de recrutamento e Engajamento Interno.



Fonte: Adaptação Mosley (2014, p. 214)

A comunicação da EVP no *marketing* de recrutamento pode ser relevante na aquisição de talentos. Seu papel principal é ser ferramenta para processos como gestão dos candidatos no processo, elemento de campanha para postagens de mídia social e perfis de funcionários, descrição de vagas, página de carreiras, etc. (MOSLEY, 2014)

Em algumas organizações, a comunicação da marca empregadora é vista como uma atividade externa. No entanto, é importante divulgar a marca empregadora internamente para que os funcionários percebam que os temas comunicados externamente continuam sendo enfatizados dentro da organização e que os grupos envolvidos na formação da experiência de emprego se comprometam a cumprir as promessas da marca empregadora. (MOSLEY, 2014)

Barrow e Mosley (2005) apresentam um modelo para promover o engajamento da marca empregadora internamente. Os autores indicam três principais elementos:

Compreensão racional: Para apresentar a EVP para os colaboradores é necessário

explicar para as pessoas o contexto que ela está sendo introduzida. Por que está sendo lançado? O que isso ajudará a empresa a fazer e como isso afeta os funcionários?

Engajamento emocional: As pessoas podem entender uma mensagem, mas faz pouca diferença, a menos que se importem. Por isso, é importante fazer com que as pessoas se envolvam com o novo conjunto de ideias.

Compromisso e mudança de comportamento: O engajamento de curto prazo pode ser comprado com promessas de marca, mas o compromisso de longo prazo e a mudança de comportamento só podem ser conquistados garantindo que essas promessas sejam substanciais. Logo, as campanhas de engajamento da marca empregadora devem ser lançadas em associação com mudanças substanciais no dia a dia da empresa

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Caracterização da Pesquisa

Uma pesquisa científica deve ser realizada baseada em conceitos, proposições, métodos e técnicas. Ademais, a definição da metodologia serve para descrever a fase de exploração de campo, definição de instrumentos e procedimentos de análise de dados (MINAYO, 2002). Tendo em vista o problema e os objetivos da pesquisa, o presente trabalho tem uma abordagem qualitativa e se configurou como um estudo de caso único exploratório.

Optou-se por um tipo de pesquisa exploratória como forma de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo acerca do evento estudado. (GIL, 2008). O estudo de caso como método de investigação possibilita investigar um evento contemporâneo dentro do dentro do seu contexto da vida real para investigar questões do tipo “como” e “porquê”. Um estudo de caso pode envolver um ou vários casos, sendo respectivamente denominados como estudos de caso único ou múltiplos. (YIN, 2001).

Yin (2001, p. 49) apresenta como um dos fundamentos lógicos para a escolha de um estudo de caso único quando:

A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Dessa maneira, [...] o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria.

Em acordo com a literatura, a pesquisa foi definida como um estudo de caso único por possuir as seguintes características: 1) Busca explorar a dinâmica de uma organização; 2) Possui o estudo profundo de um objeto único (o processo de construção da EVP) de modo a permitir seu conhecimento detalhado; 3) Descreve a situação do contexto da investigação; 4) A pesquisadora tem acesso a uma situação previamente inacessível à observação científica; E 5) O objeto de estudo não pode ser replicado como em um experimento.

O estudo tem como unidade de análise o processo de desenho de uma *Employee Value Proposition* de uma empresa de tecnologia alagoana. O estudo de caso tem como limite o espaço de tempo entre o início do projeto e a implementação da proposta de valor que ocorreu entre abril de 2021 e dezembro de 2021.

3.2 Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa resultou de um trabalho de investigação em uma empresa alagoana de tecnologia da informação que atua no setor de *softwares* para automatização da comunicação. A empresa nasceu em 2012 e ao longo desse período apresentou diferentes estágios de maturidade dos processos e políticas de RH.

Após um alto crescimento do seu quadro de funcionários e um aumento do *turnover* em 2020, a empresa inseriu no seu planejamento tático-operacional de 2021 a construção de uma EVP para fortalecer sua marca empregadora. Os resultados-chaves esperados deste projeto eram atrair mais candidatos para o processo seletivo e engajar os funcionários com a empresa, e conseqüentemente, diminuir a rotatividade. Esse desenho foi coordenado pelo setor de Gente e Gestão, com apoio da Diretoria Executiva e do setor de Marketing.

A escolha da unidade de análise se deu porque a amostra do estudo é uma empresa com acesso profundo; o objeto de estudo é uma empresa no setor de tecnologia em um cenário de alta competição por mão de obra qualificada, o que a torna um caso representativo do fenômeno estudado; e a possibilidade de acompanhar, dentro de uma limitação temporal, o início, meio e fim do caso estudado.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Coletas de Dados

As evidências para um estudo de caso podem vir de documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). Neste estudo, foram utilizadas 3 fontes de investigação: Documentações, registros de arquivos e observação participante.

Foram analisadas documentações internas que digam respeito ao tema abordado e as práticas de RH da empresa estudada, como o Relatório de Resultados de Gente e Gestão de 2020 e 2021, relatório das reuniões realizadas nas etapas do processo, documento de planejamento da EVP, apresentação guia para o workshop de construção, apresentação guia para a definição de personas, vídeo e transcrições dos grupos focais realizadas pela empresa com 60 colaboradores.

Os registros de arquivo vieram de registros organizacionais como tabelas, mapas e dados oriundos de levantamento como o formulário de pesquisa da percepção dos candidatos dos processos seletivos com mais de 300 respostas, pesquisa de demografia organizacional aplicada no onboarding de novos funcionários, as pesquisas de engajamento do 1º, 2º, 3º e 4º trimestre de 2021 aplicados com 24 perguntas e cerca de 63 colaboradores do total de 75, Software de Gestão de Desempenho utilizado pela empresa e a ferramenta de lousa digital utilizada pela empresa.

E por fim, para complementar as informações, foi feita uma observação participante pela autora desta pesquisa como funcionária do setor de Gente e Gestão da empresa estudada e participou do processo de desenho da EVP desde a concepção da ideia até a implementação da mesa. Durante as etapas do processo de construção foram realizadas anotações de acordo com aquilo que era esperado do planejamento do projeto.

Segundo Yin (2001) na observação participante, você não é apenas um observador passivo, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. Isso fornece algumas

oportunidades para a coleta de dados como, a habilidade de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica e capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo.

As evidências escolhidas têm como intuito atender os seguintes princípios: O uso de duas ou mais fontes que convergem ao mesmo conjunto de fatos, uma reunião formal de evidências distintas e fornecer ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e a conclusão a que se chegou (YIN, 2001).

Figura 5 – Fonte de Evidências da Pesquisa

Tipo de Coleta	Fontes de Evidências
Documentações Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Resultados de Gente e Gestão de 2020 e 2021 • Relatório das reuniões realizadas nas etapas do processo • Documento de planejamento da EVP • Apresentação guia para o workshop de construção e para a definição de público-alvo • Vídeo e transcrições dos grupos focais.
Registro de Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • Tabelas, mapas e dados oriundos de levantamento como: • Formulário de pesquisa da percepção dos candidatos dos processos seletivos • Pesquisa de demografia organizacional • Pesquisas de engajamento do 1º, 2º, 3º e 4º trimestre • Software de Gestão de Desempenho utilizado pela empresa • Ferramenta de lousa digital utilizada pela empresa.
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> • Autora da pesquisa como funcionária do setor de Gente e Gestão da empresa estudada e participou do processo de desenho da EVP desde a concepção da ideia até a implementação da mesa.

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Análise dos Dados

Para a análise e a elaboração do relatório do estudo do caso, vamos utilizar uma estrutura cronológica. Nesta abordagem, as evidências são apresentadas por meio de eventos ao longo do tempo. Logo, a sequência dos capítulos irá atender as fases iniciais, intermediárias e finais da história do caso (YIN, 2001).

Primeiro iremos analisar o contexto em que surgiu a ideia e o planejamento da EVP. Em seguida, serão detalhadas as etapas realizadas pela empresa para a construção da Proposta de Valor, assim como a aplicação da mesma nos processos e políticas de RH e estratégias de comunicação da empresa.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 O caso

A organização objeto do estudo de caso é uma empresa de tecnologia fundada em 2012, em Maceió-Alagoas. Inicialmente o negócio nasceu como uma empresa de serviços, voltada para a criação de aplicativo mobile para terceiros. No entanto, em 2015 iniciou a construção do seu próprio produto digital e hoje a empresa opera no modelo de negócios *SaaS* (do inglês *Software as a Service*). Esse produto é uma plataforma de desenvolvimento de chatbots, programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com pessoas. A empresa tem como missão libertar o potencial humano e transformar a comunicação por meio de uma tecnologia inteligente, aberta e acessível.

Para viabilizar o desenvolvimento da plataforma, o suporte aos clientes e a saúde da organização a empresa possui 7 áreas em seu organograma: Desenvolvimento de Negócios, Serviços, Marketing, Relacionamento com o Cliente, Produto e Tecnologia, Financeiro e Gente e Gestão. Sendo uma estrutura com 4 níveis hierárquicos, Diretoria Executiva, Gerentes, Analistas e Assistentes.

Dentro dessa estrutura, a unidade de Gente e Gestão como setor da empresa e como parte da Diretoria Executiva apenas surgiu em 2021. De início, os processos e políticas de RH da empresa eram realizados de forma amadora por sócios e gestores ou por meio de *outsourcing*, até que em 2019 foi realizada a primeira contratação para uma posição de Gestão de Pessoas. A primeira contratação foi de um(a) analista para a área administrativo-financeira com o intuito de internalizar o processo de recrutamento e seleção, no ano de 2020 Gente e Gestão se tornou uma sub-equipe da diretoria de recursos e no ano de 2021 se tornou uma Diretoria da empresa, chegando na estrutura atual representada na figura 5.

Figura 6 – Estrutura de Gente e Gestão

Estrutura de Gente e Gestão

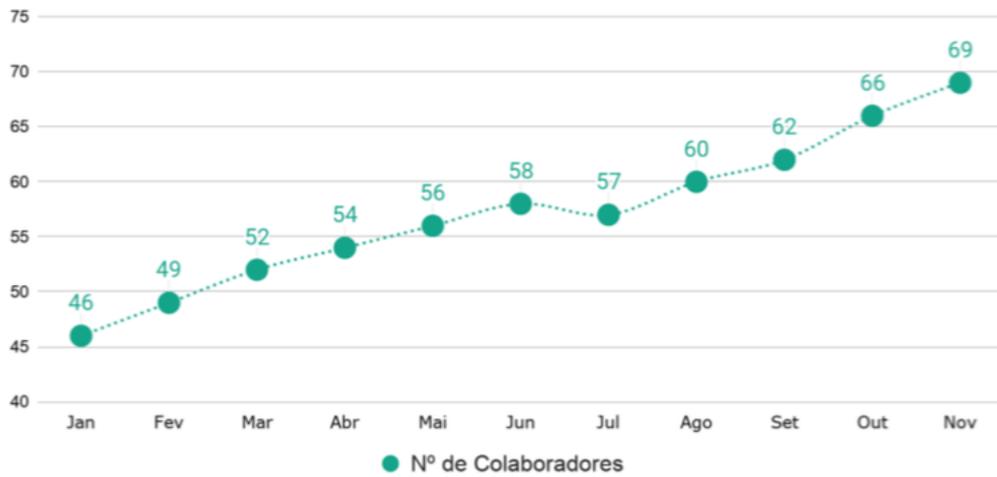


Fonte: Apresentação Interna do Organograma da Empresa

O crescimento da área permitiu que os processos e políticas de RH se tornassem mais complexos e que a mesma ganhasse um papel mais estratégico para a empresa. Para o ano de 2021, a área tinha como desafio estratégico mitigar as dores relacionadas a pessoas vivenciadas pela empresa no ano de 2020. No ano anterior, a área passou por um alto volume de processos seletivos para uma PME devido ao crescimento de RH e o número de desligamentos como podem ser vistos nas figuras 6 e 7.

Figura 7 – Curva de RH de 2020

CURVA DE RH 2020

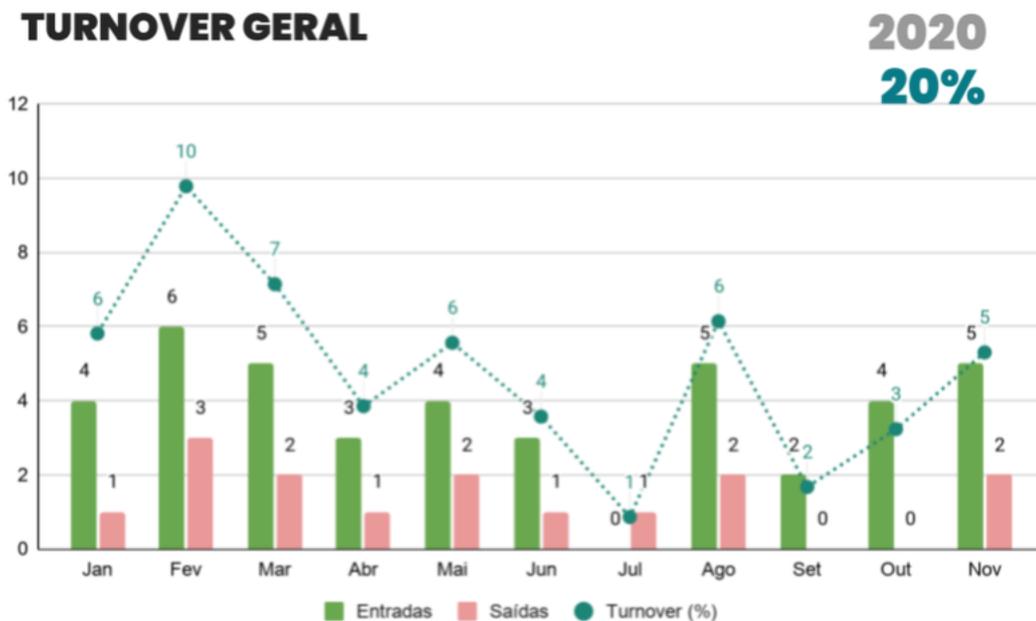


*Nº de colaboradores referente ao final de cada mês.

2

Fonte: Relatório de Resultados de Gente e Gestão de 2020

Figura 8 – Turnover 2020



2

Fonte: Relatório de Resultados de Gente e Gestão de 2020

Na construção do planejamento tático e operacional da equipe de Gente e Gestão, a área identificou por meio das entrevistas de desligamento, que propostas de emprego

recebidas de outras organizações eram o principal motivo de saída. Com esse diagnóstico em mãos, a área concluiu em processo de *brainstorming* que ter uma *Employee Value Proposition* seria uma estratégia válida para fortalecer a marca empregadora, e por conseguinte, atrair, engajar e reter melhor seus talentos. A partir disso, o desenho de uma EVP se tornou um projeto da área para o ano de 2021 e foi construído um planejamento para o projeto. Barrow e Mosley (2005) destacam que o desenvolvimento de uma EVP deve contar com o apoio da alta liderança, por isso, antes que fosse dado início ao processo de construção, o planejamento foi validado pelo CEO da empresa e em seguida apresentada para a Diretoria Executiva.

Essa apresentação contou com as seguintes informações: O que é uma EVP e seus benefícios para o negócio; A importância da EVP para a empresa; E as etapas propostas para o processo. O projeto estava proposto em 5 etapas, Diagnóstico, Análises, *Design*, Estratégia e Ativação (Figura 8):

Diagnóstico: Os primeiros passos envolvidos na criação da proposta de valor foram os de descoberta - esta etapa consistiu em reunir o máximo de informações possíveis sobre a percepção da marca empregadora do público interno e externo. Nesta etapa, foi comunicado à empresa que seria dado início o processo de construção, e foram reunidos dados por meio de pesquisas com inscritos de processos seletivos, grupos focais e pesquisa de engajamento.

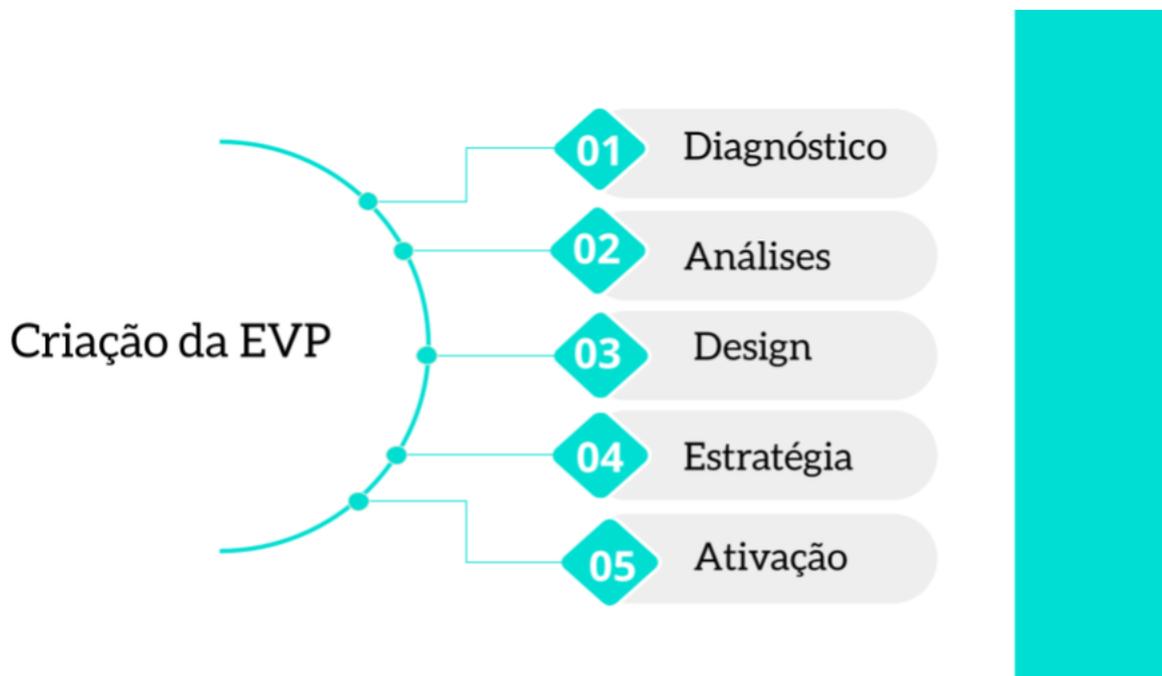
Análises: Nesta etapa, o objetivo era, por meio dos dados reunidos, entender porque as pessoas querem trabalhar para [Nome da Empresa] e o que fazem as pessoas saírem. Foram buscadas respostas para as seguintes perguntas: Por que as pessoas gostam de trabalhar na nossa organização? O que mais faz as pessoas quererem sair da nossa organização? Qual a percepção dos candidatos atuais sobre a marca empregadora da empresa [Nome da Empresa]?

Design: Com as informações em mãos, o passo a seguir foi definir o que se buscava atingir com a EVP em termos de objetivos de negócio e desenhá-la com base nesses objetivos e nas informações coletadas. Nesta etapa foi criada uma representação semi-ficcional do candidato ideal em cada área baseada nos dados de processos seletivos, funcionários atuais e percepção da liderança. Depois foram definidos objetivos estratégicos como a definição de mudanças organizacionais planejadas para os próximos 2 anos, as aspirações futuras da liderança com relação à cultura e reputação da organização. E por fim a definição dos elementos que iriam compor os pilares e a *core proposition* com base na realidade atual da marca empregadora e nos objetivos organizacionais,

Estratégia: Essa etapa tinha o objetivo de definir estratégias para tangibilizar o EVP para o público interno e externo. Isso deveria ser feito por meio do desenho da jornada do colaborador, definindo como comunicar e tangibilizar a marca empregadora em cada etapa da experiência dos candidatos do processo seletivo e dos colaboradores (*onboarding*, desenvolvimento, *offboarding*).

Ativação: Por fim, a ativação consistiu na implementação da estratégia desenhada para tangibilizar a EVP. Comunicando a EVP à empresa e realizando mudanças de processos e comunicação planejadas na fase de estratégia.

Figura 9 – Etapas do Projeto de Desenho da EVP



Fonte: Apresentação de Planejamento da EVP

O desenho e implementação da EVP contou com o apoio da Diretoria Executiva e seguiu as etapas propostas no documento de planejamento. Os subcapítulos a seguir abordarão sobre como se deu a execução do projeto.

4.2 Desenho da EVP

Os primeiros passos adotados pela empresa para a construção de sua EVP foram os de diagnóstico e análise, que consistiu em reunir o maior número de dados possíveis da percepção do público interno e externo sobre sua experiência de emprego e categorizar esses dados em pontos positivos e negativos da experiência.

Para viabilizar a reunião de dados internos, foi necessário envolver os colaboradores atuais na estratégia. Por isso, a equipe de Gente e Gestão enviou um comunicado para a plataforma de comunicação interna da empresa explicando que seria dado início ao processo de desenvolvimento da EVP e o seu propósito. O mesmo comunicado convidava os colaboradores a participarem do processo de coleta de dados por meio de duas metodologias, uma pesquisa de engajamento e a realização de grupos focais.

A pesquisa de engajamento foi aplicada no formato *Survey*, com resposta anônima, e obteve a resposta de sessenta e três funcionários dentro de um universo de setenta e três. O formulário contou com vinte e quatro perguntas divididas em sete blocos de categorias diferentes:

- Recompensas Financeiras: Este bloco tinha o objetivo de avaliar a satisfação com o salário e recompensas adicionais.
- Oportunidades de Crescimento: Este bloco tinha o objetivo de avaliar a percepção do colaborador sobre as oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa.
- Ambiente de Trabalho: Este bloco avaliou aspectos que contribuem para um ambiente de trabalho positivo.
- Relacionamento com os pares: Este bloco avaliou o clima e as relações das equipes de trabalho.
- Relacionamento com os líderes: Este bloco avaliou a relação e abertura com os líderes.
- Reconhecimento: Este bloco avaliou como o colaborador vê a relevância do seu trabalho e reconhecimento do desempenho.
- Vestir a camisa: Este bloco avaliou a conexão com os objetivos gerais da empresa.

Dentre o total de perguntas, dezenove tinham o formato de avaliação onde o colaborador deveria avaliar a pergunta numa escala de 0 a 10. A escala seguiu uma lógica de quanto maior, melhor, sendo 0 - Nunca é verdade e 10 - Sempre é verdade. A cada uma dessas perguntas, foi atribuída uma média com base na soma das notas dividida pelo total de respondentes. A fim de facilitar a interpretação dos resultados da pesquisa, as médias foram classificadas em categorias. Essas categorias foram construídas pela empresa utilizando como referência a métrica de e-NPS (GPTW,2020). Sendo de um a quatro um aspecto que precisa de atenção imediata da empresa, cinco a sete algo que é ou pode se tornar um problema relacionado a pessoas e maior que oito um aspecto da experiência que precisa de melhoria contínua. Essas notas também foram atribuídas a cores como exemplifica a figura 9.

Figura 10 – Classificação das médias das notas da pesquisa de engajamento.



Fonte: Relatório de resultados da pesquisa de engajamento do 1º trimestre.

As médias da pergunta foram agrupadas por categorias de modo a gerar um mapa de calor (Mosley, 2014) (figura 10) representando os pontos de atenção e de destaque em termos da experiência do colaborador.

Figura 11 – Mapa de Calor da Pesquisa de Engajamento

Médias por Categoria



	Geral	Marketing	Negócios	Recursos	Relacionamento	Serviços	Produto
Recompensas Financeiras	6	7.5	4.9	6.7	4.5	6	6.7
Carreira	8.4	9.1	7.6	8.2	8.3	8.3	8.7
Ambiente de Trabalho	7.6	8.4	7.1	8	5.4	7.5	8.8
Relacionamento com pares	9.4	9.8	9.3	9.3	9.6	9.3	9.4
Relacionamento com líderes	9	9.2	9.6	8.8	8.6	9	9.2
Reconhecimento	8.7	9	7.9	8.3	8.6	8.5	9.3
Vestir a camisa	8.2	8.4	8.5	8.6	8.5	8.3	7.7

Fonte: Relatório de resultados da pesquisa de engajamento do 1º trimestre.

Ao final do formulário, foi dado um espaço por meio de uma pergunta aberta e não obrigatória para que os colaboradores adicionarem comentários e sugestões a respeito da sua experiência. Houve um total de 23 respostas para essa pergunta, porém apenas 15 delas abordaram aspectos específicos que pudessem ser utilizados pela empresa no processo de construção.

Com a finalidade de complementar a pesquisa de engajamento com informações qualitativas e dar a oportunidade para que os colaboradores participassem ativamente do processo de construção da Proposta de Valor do Colaborador, a equipe de Gente e Gestão realizou Grupos Focais. A participação nos grupos de discussão foi opcional por parte dos colaboradores, foram formados grupo de em média 6 pessoas, foram 10 grupos com 59 funcionários no total.

As reuniões foram realizadas de forma remota por meio de videoconferência e os colaboradores puderam agendar o horário com base em sua disponibilidade por meio de uma agenda *online*. Além de disponibilidade de horário, um fator que influenciou a formação dos grupos foi o tempo de empresa. Os grupos de discussão foram segmentados em colaboradores com menos de um ano de empresa e com mais de um ano de empresa, essa segmentação teve o objetivo de evitar vieses.

Os grupos focais contaram com a facilitação de um dos analistas da equipe de gente e gestão durante as chamadas explicaram o objetivo do grupo e o que é uma EVP, fizeram alinhamentos sobre não haver resposta certa ou errada e que o objetivo não era avaliar o colaborador, esse alinhamento foi feito a fim de criar um ambiente de segurança. A fim de avaliar aspectos da experiência do colaborador foram realizadas seis perguntas para todos os grupos:

- Como vocês descreveriam a cultura da X?
- Quais são os pontos positivos sobre trabalhar na [Nome da Empresa]?
- Quais melhorias vocês gostariam de ver?
- Como a empresa lida com o trabalho remoto? O que pode melhorar?
- Você acredita no nosso plano de cargos e salários?
- Você considera a comunicação interna eficiente?

Figura 12 – Agenda das reuniões de grupos focais.

Agenda

- 1) O que é EVP?
- 2) Alinhamentos
- 3) Perguntas
- 4) Perguntas Bônus +

Fonte: Apresentação guia para os grupos focais.

Para a análise dos grupos focais as reuniões foram gravadas a fim de não haver perda de informações, depois que todas as videoconferências foram realizadas elas foram transcritas de forma literal. Depois disso, essas transcrições foram tabuladas, e os parágrafos foram divididos em frases quando abordavam temas diferentes, em seguida foram atribuídas para essas frases palavras-chaves que definiam qual aspecto da experiência do colaborador estava abordando. Por fim, foi feito um *ranking* de palavras-chaves que mais surgiram durante os grupos focais para cada pergunta:

Quadro 1 – Ranking de palavras-chaves por pergunta

Pergunta	1°	2°	3°
Como vocês descreveriam a cultura da [Nome da Empresa]?	Horizontal	Flexível	Desenvolvimento
Quais são os pontos positivos sobre trabalhar na [Nome da Empresa]?	Flexibilidade	Aprendizagem	Impacto Social
Quais melhorias vocês gostariam de ver?	Salário	Comunicação	Assistência Física
Como a empresa lida com o trabalho remoto? O que pode melhorar?	Auxílio Home-Office	Comunicação	Documentação
Você acredita no nosso plano de cargos e salários?	Acredito	Desequilíbrio	Pouca transparência
Você considera a comunicação interna eficiente?	Precisa melhorar	Falta de Padronização	Falta de Informações

Fonte: Apresentação de análise dos grupos focais.

Para atingir também o público externo foi enviado por e-mail um formulário de pesquisa do *google forms* para candidatos de processos seletivos presente no banco de talentos da empresa. A pesquisa foi apresentada aos candidatos com o intuito de conhecer um pouco melhor os candidatos da empresa e sua percepção sobre a marca empregadora da mesma. Dado o baixo grau de envolvimento prévio com a empresa, o formulário contava apenas com quatro perguntas:

- Como você conheceu a empresa ou ficou sabendo de nossas vagas?
- Como você acredita que seja trabalhar na [Nome da Empresa]?
- Qual a sua percepção da nossa marca empregadora?

Houve um total de trezentos e nove respostas dentro de um universo de setecentos e-mails enviados. A empresa identificou que 34% do total de respondentes afirmou conhecer a empresa pela primeira vez pelo LinkedIn e dentre os trezentos e nove, apenas cento e quatro conheciam a empresa antes de participar do processo seletivo. Para identificar a percepção desses candidatos sobre a marca empregadora, a empresa utilizou o mesmo método de tabulação utilizado nos grupos focais, as palavras-chaves mais citadas pelos respondentes foram: 1) Inovação; 2) Diversidade; e 3) Criatividade.

Após a coleta e análise dos dados com o público, foi dado início a fase de *Design*. Nesta etapa foram realizados dois tipos de *Workshops*, seis *workshops* com os líderes

de cada área para determinar o público-alvo de cada área e um *workshop* com a Diretoria Executiva para desenho da EVP.

Nos *workshops* com os líderes foram criadas representações semi-ficcionais do candidato ideal (Gupy, 2021), as quais contavam com informações tais como nome e idade, experiência profissional, metas, preferências profissionais, dentre outros. Essa estrutura resultou na descrição do público-alvo por área, nas **figuras 14 e 15** podemos ver o exemplo da área de Produto e Tecnologia. A representação foi construída com base na visão de negócio e mercado dos gestores com base nas suas experiências prévias e em formulário aplicado com os funcionários.

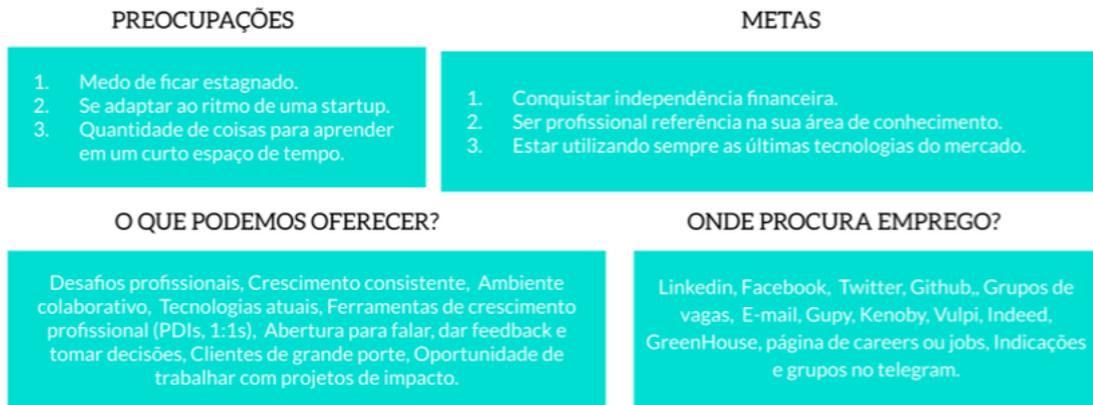
Figura 13 – Candidato Ideal da área de Produto e Tecnologia



Fonte: Apresentação - Candidato Ideal de Produto e Tecnologia

Figura 14 – Candidato Ideal da área de Produto e Tecnologia

CRIS | 26 ANOS

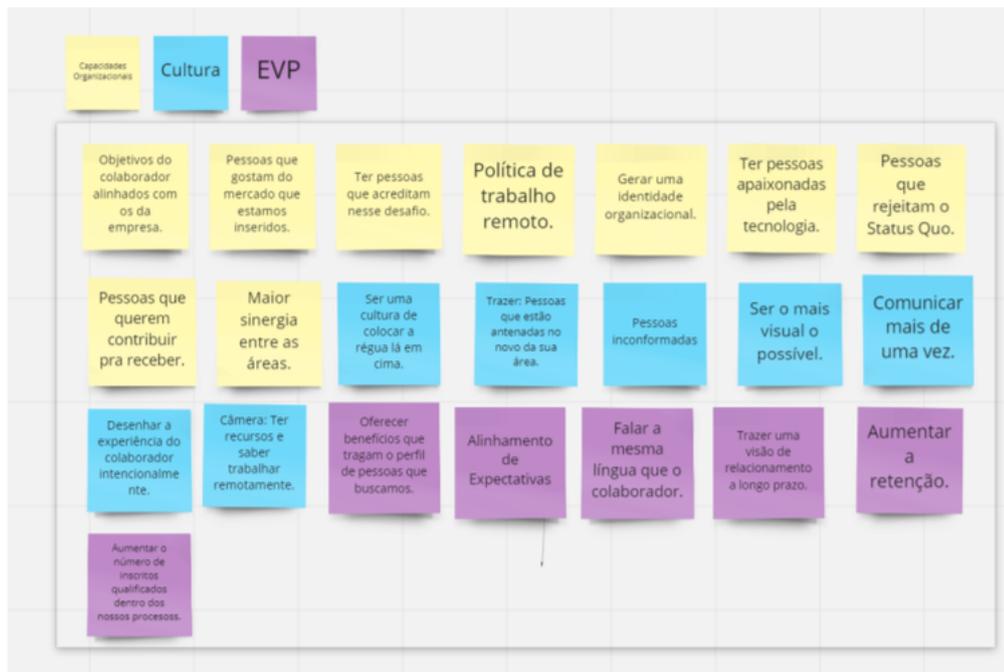


Aqui você tem acesso a um ambiente humano agregado a tecnologia de ponta para resolver problemas de comunicação em massa de organizações situadas em mais de 30 países. Aqui você cresce na velocidade da empresa, com mentorias, ferramentas e desafios relevantes. De forma consistente e colaborativa, você tem voz ativa no futuro do produto, para tomar decisões importantes e direcionar o futuro da empresa.

Fonte: Apresentação - Candidato Ideal de Produto e Tecnologia

O *workshop* de desenho da EVP contou com oito participantes, sendo o CEO e Diretores das respectivas áreas. De início, o primeiro passo foi definir os objetivos estratégicos que buscavam ser alcançados pela EVP (Figura 16) e para tanto foi feito um *brainstorming*.

Figura 15 – Objetivos estratégicos da EVP.



Fonte: Miro.com - Quadro de contribuição virtual.

Com as análises de percepção atual sobre a marca empregadora em mãos, o público a ser atingido e os objetivos estratégicos a serem alcançados foram reunidas para obter *insights* sobre os ingredientes que viriam a formar os pilares da EVP. Foram listadas uma série de qualidade-chaves percebidas pelo público interno, externo ou que são necessárias para a organização alcançar seus objetivos estratégicos.

Em seguida essas qualidades foram classificadas nos seguintes territórios de posicionamento genéricos (Status, Propósito, Trabalho em Equipe, Autonomia, Inovação, Aprendizado, Progressão, Performance). Esse processo gerou uma lista de possíveis ingredientes para a EVP, como podemos ver no **quadro 2**.

Quadro 2 – Lista de possíveis ingredientes para a EVP.

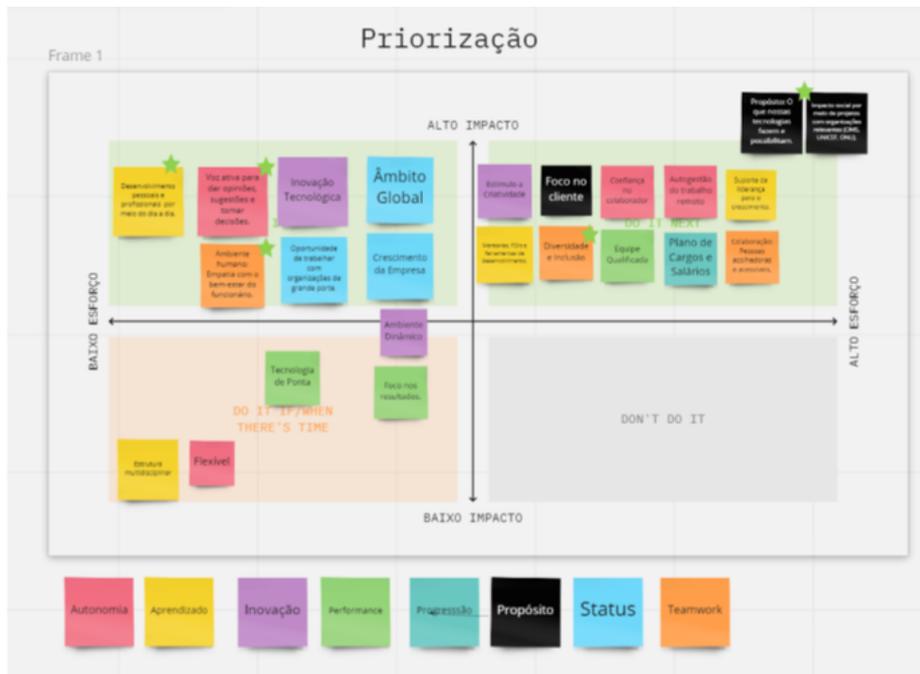
Qualidade	Território de Posicionamento
Desenvolvimento pessoal e profissional por meio dos desafios do dia a dia.	Aprendizado
Mentorias, PDI e ferramentas de desenvolvimento.	Aprendizado
Estrutura multidisciplinar	Aprendizado
Suporte da liderança para o crescimento.	Aprendizado
Aprender novas tecnologias	Aprendizado
Voz ativa para dar opiniões, feedbacks e tomar decisões.	Autonomia
Autogestão durante o trabalho remoto	Autonomia
Flexibilidade com horários (Banco de Horas)	Autonomia
Confiança no colaborador	Autonomia
Estímulo à criatividade	Inovação
Ambiente dinâmico	Inovação
Empreendedorismo	Inovação
Inovação tecnológica	Inovação
Foco nos resultados	Performance
Tecnologia de Ponta	Performance
Equipe qualificada	Performance
Plano de cargos e salários	Progressão
Poder migrar de carreira na própria empresa.	Progressão
Impacto social por meio de projetos com organizações relevantes	Propósito
Foco no cliente	Propósito
Responsabilidade Social	Propósito
O que nossas tecnologias fazem e possibilitam.	Propósito
Crescimento da empresa nos últimos anos.	Status
Oportunidade de trabalhar com organizações de grande porte.	Status
Âmbito Global	Status
Trabalhar com clientes de outros países e com isso treinar o idioma e ter ganho de experiência.	Status
Colaboração	Trabalho em Equipe

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados internos.

Para escolher os ingredientes que viriam formar de 3 a 5 pilares da proposta de valor, as qualidades foram priorizadas em uma matriz de esforço x impacto (**Figura 15**). O

esforço foi avaliado pela quantidade de vezes e o destaque que as qualidades apresentaram nos relatórios das pesquisas e os recursos necessários para a empresa implementar ou fortalecer essa associação e o impacto foi avaliado subjetivamente sobre como a qualidade poderia contribuir com os objetivos estratégicos listados anteriormente.

Figura 16 – Priorização das qualidades-chaves.

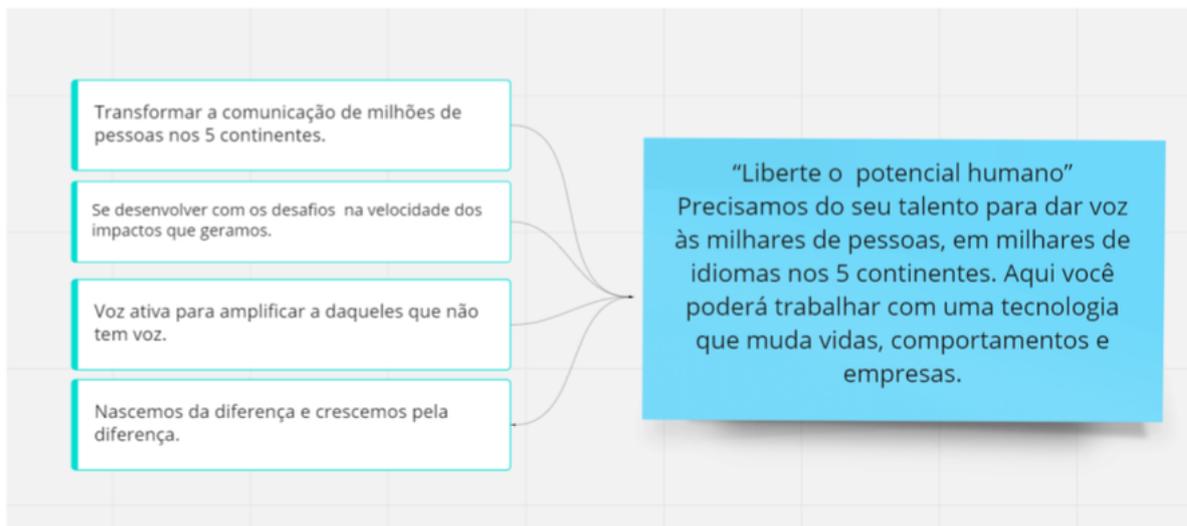


Fonte: Miro.com - Quadro de contribuição virtual.

Nesse processo foram priorizadas cinco qualidades-chaves que vieram a se tornar quatro pilares. Para isso, foi feito o exercício coletivo de pensar em como a empresa entrega essa qualidade para os seus colaboradores de uma forma diferente. Em seguida essas diferenciações foram transformadas em declarações que vieram a formar os pilares da EVP.

Por fim, por meio de uma votação, a Diretoria escolheu um pilar para se tornar a core proposition da proposta de valor. O pilar escolhido foi o território de posicionamento de Propósito e essa core proposition foi descrita por meio de um slogan e uma descrição, chegando ao resultado final do design da EVP representado na **Figura 16**.

Figura 17 – Employee Value Proposition da [Nome da Empresa]



Fonte: Miro.com - Quadro de contribuição virtual.

Nos resultados obtidos é possível visualizar que a fim de definir uma EVP efetiva, a empresa iniciou o processo buscando compreender a percepção da marca empregadora do seu público alvo e para isso, a empresa utilizou de três ferramentas e técnicas para garantir os insights necessários para formulação da EVP (BARROW, MOSLEY, 2005). Como indica Mosley (2014), as ferramentas utilizadas foram a pesquisa de engajamento dos funcionários e a realização de grupos focais que tiveram como objetivo fornecer, de forma complementar, informações internas sobre a experiência de emprego e uma pesquisa com os candidatos de processos seletivos a fim de obter uma. Apesar da literatura indicar as entrevistas de desligamento como uma fonte de informações, a empresa não fez uso dessa fonte de dados, o que pode ter gerado um ônus ao processo, pois a empresa deixou de considerar a percepção de colaboradores que tiveram fatores de escolha que afetam sua retenção.

A empresa utilizou de métodos de análise quali-quantitativos (sem busca de base literária, apenas experiência de mercado) para identificar destaques por meio de mapas de calor e palavras-chaves e assim identificar seus pontos fortes e fracos e as lacunas entre a percepção interna e externa (MOSLEY, 2014). Pelo fato dos dados terem sido ativamente coletados, e não reunidos dados existentes, não foi possível avaliar uma tendência sobre em que aspectos de gestão de pessoas o desempenho está melhorando e piorando. Pois, a pesquisa de engajamento e os grupos focais são uma fotografia do momento, logo não indicam tendência. Além disso, os pontos fortes e fracos não utilizaram como parâmetro outras organizações, apenas a percepção dos colaboradores e candidatos.

Antes de iniciar o desenho da EVP, a empresa buscou compreender o tipo de talento que precisa e seus fatores motivacionais (MOSLEY, 2014). A definição de uma representação semi-ficcional por meio da visão de negócios dos gestores e do formulário aplicado com os colaboradores facilitou construir essa visão, pois foram discutidos aspectos como preferências profissionais e o que a empresa poderia oferecer para esses talentos.

O workshop realizado para desenho da EVP foi fiel aos aspectos discutidos no referencial teórico, levando a empresa a seguir as seguintes etapas: 1) Definição dos objetivos estratégicos 2) Lista de possíveis qualidades-chaves com base nos insights obtidos das pesquisas 3) Categorização das qualidades em territórios de posicionamento. 4) Definição dos ingredientes da EVP 5) Diferenciação dos ingredientes 5) Tradução desses ingredientes em declarações a fim de formar quatro pilares e uma *core proposition* (MOSLEY, 2014). Os autores não propõem um método para a escolha dos ingredientes além dos aspectos qualitativos, por isso, a empresa optou por utilizar uma matriz de esforço x impacto a fim de facilitar a tomada de decisão.

4.3 Experiência dos Colaboradores

Como Mosley (2014) indica, o passo seguinte à definição da EVP é estabelecer as associações na audiência através de uma comunicação consistente e experiência. A respeito da experiência, Magalhães e Garrido (2021) afirmam que a experiência do colaborador é construída através dos seus pontos de contato com a organização, desde o seu primeiro contato com a marca empregadora até o desligamento.

Para identificar como a organização em estudo aplicou os pilares da EVP nos pontos de contato da experiência dos seus colaboradores, primeiro é necessário conhecer a proposta de valor da organização:

Transformar a comunicação de milhões de pessoas nos cinco continentes.

- Esse pilar tem foco em destacar o impacto na sociedade que a tecnologia da empresa faz e possibilita em âmbito global.
- Território de Posicionamento: Propósito

Desenvolver-se com desafios na velocidade em que geramos impacto.

- Esse pilar se refere às oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que os colaboradores têm na [Nome da Empresa] por meio dos desafios diários e das ferramentas de desenvolvimento (PDI, mentorias, one-on-ones).
- Território de posicionamento: Aprendizagem.

Voz ativa para amplificar a daqueles que não tem voz.

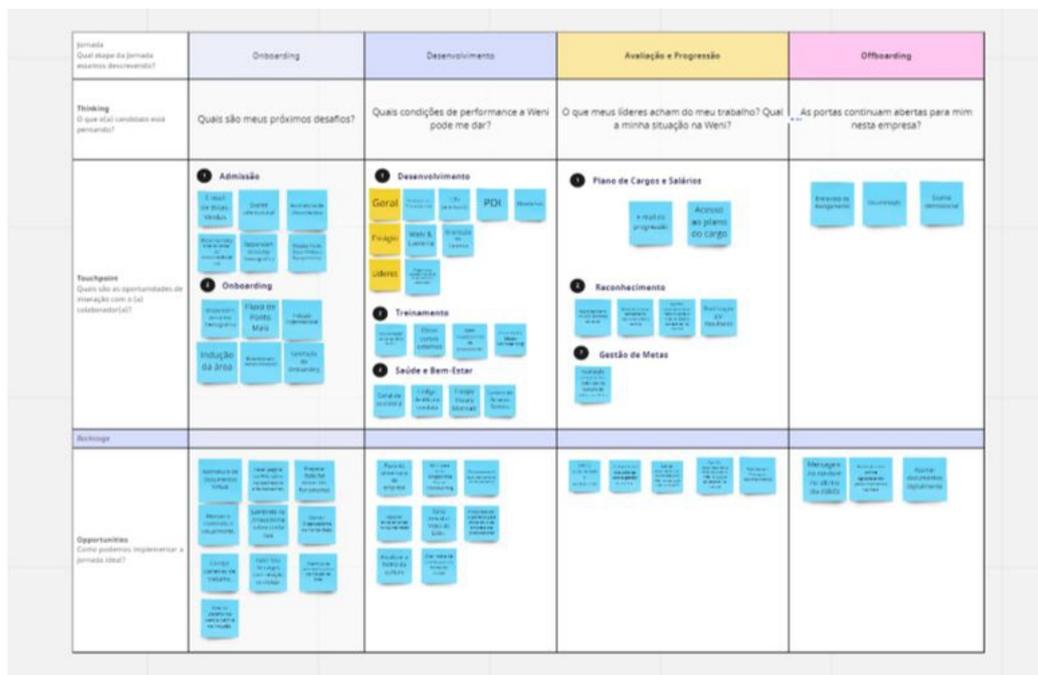
- Esse pilar apresenta a empresa como um lugar onde você tem voz ativa para dar opiniões, sugestões e tomar decisões que terão um impacto real no futuro da empresa.
- Território de Posicionamento: Autonomia

Nascemos da diferença e crescemos pela diferença.

- Esse pilar passa a mensagem de que a organização é uma empresa de tecnologia que nasceu no nordeste competindo com empresas de grande porte do Sudeste, e que assim como nasceu em um ambiente diferente do seu mercado, acredita que crescerá por meio de uma equipe formada por indivíduos diferentes agindo de forma inclusiva e prezando por um ambiente humano e empático.
- Território de Posicionamento: Trabalho em Equipe.

Após o desenho da EVP, a equipe de Gente e Gestão se reuniu para tangibilizar a experiência por meio da ferramenta de Jornada do Colaborador com objetivo de identificar os pontos de contato entre empresa e colaborador e os sentimentos gerados. Por meio desse processo, foram identificadas oportunidades de melhoria com foco em fortalecer os pilares da EVP. (MAGALHÃES e GARRIDO, 2021)

Figura 18 – Mapeamento da Jornada do Colaborador



Fonte: Miro.com - Quadro de contribuição virtual.

Na organização em estudo, os planejamentos táticos-operacionais são realizados a curto prazo. Por isso, as oportunidades de melhoria são alimentadas em um *backlog* de ações e são priorizadas a cada trimestre de acordo com o possível impacto e recursos disponíveis. Durante o período de tempo estimado nesse estudo de caso (abril a dezembro de 2021), foram identificadas as seguintes aplicações da EVP nos pontos de contato com os colaboradores:

Transformar a comunicação de milhões de pessoas nos cinco continentes.

- Semana da Inteligência Artificial (IA): Este ponto de contato é um evento interno de desenvolvimento de ocorrência semestral que busca nivelar o conhecimento de todos os funcionários participantes no módulo de IA da plataforma da empresa. O objetivo dessa estratégia é engajar os colaboradores com o produto da empresa em um diferencial competitivo que tem relação direta com a missão da empresa.
- Assistente virtual: Foi implementado pela área de Gente e Gestão um *chatbot* interno que funciona como uma assistente virtual para atendimento dos colaboradores. O *chatbot* está na plataforma de comunicação interna da empresa e é utilizado para realizar pesquisas de engajamento, pesquisa sobre eventos internos, divulgação de eventos, aviso sobre mudanças em questões burocráticas. Por ser uma ferramenta de comunicação interna, a assistente está em toda a jornada. Além de automatizar o trabalho de gestão de pessoas, a ferramenta faz com que os colaboradores tenham contato com o potencial do produto da empresa a todo momento.
- Reuniões Mensais: A empresa realiza reuniões mensais para relatório de resultados do planejamento estratégico. A fim de reforçar a conexão da empresa, foram adicionadas as pautas da reunião, uma visita na missão e nos valores da empresa e são apresentados também casos de sucesso de uso da plataforma por parte dos clientes para gerar engajamento com o propósito.

Desenvolver-se com desafios na velocidade em que geramos impacto.

- Pílulas de Conhecimento: A empresa utiliza como forma de educação, além de treinamento síncronos e assíncronos, o envio de conteúdos curtos por meio da assistente virtual. Esses conteúdos são determinados com base nas competências organizacionais e têm o objetivo de proporcionar o desenvolvimento no dia a dia.
- Wiki: Com base no *feedback* realizado pelos colaboradores nos grupos focais, a empresa formalizou o processo de gestão de conhecimento da empresa. Foi implementada uma plataforma para documentação de processos, informações sobre a empresa e gravações de treinamento. Nesta plataforma é concentrado todo o

conhecimento assíncrono da empresa e assim é possível que o colaborador auto gerencie o seu desenvolvimento.

- Onboarding: O processo de *onboarding* da empresa foi revisitado a fim de melhorar o suporte para os novos colaboradores e acelerar a sua curva de aprendizagem. Para isso, foram desenhadas trilhas para cada cargo divididas em três etapas: Conhecimentos gerais a respeito dos valores, organograma da empresa e o seu produto; aspectos da área como funções, rotina e integração com a equipe; e aspectos do cargo como descrição de cargo, plano de cargos, expectativas com relação ao novo colaborador.
- Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): Semestralmente os colaboradores definem junto com o seu líder direto um plano de desenvolvimento individual com metas de desenvolvimento para trabalhar as competências escolhidas com base na avaliação de desempenho. Esse plano de desenvolvimento conta com itens específicos como tarefas, leituras, cursos, treinamentos e mentorias.
- Mentorias: Semestralmente os colaboradores se inscrevem para realizar mentorias com base em um conhecimento específico em que ele é considerado como referência. Assim, os temas definidos são disponibilizados para inscrição dos colaboradores e as turmas são formadas. Dessa forma, são realizados no mínimo seis encontros ao longo do semestre para troca de conhecimento e orientação com os mentorandos

Voz ativa para amplificar a daqueles que não tem voz.

Essa qualidade-chave foi identificada nas pesquisas principalmente por comportamentos diários. No entanto, a empresa possui pontos de contato específicos para proporcionar esses momentos de contribuição:

- Semana da Liderança: Como fruto da EVP, foi criado um evento semestral chamado Semana da Liderança. Colaboradores em posição de liderança se encontram para um evento e pessoas de outros estados são trazidas pela empresa. A agenda do evento conta com momentos para criar um ambiente de vulnerabilidade e segurança, estimular a comunicação entre os líderes e discutir processos.

Figura 19 – Agenda do dia 1 da Semana da Liderança 2º semestre de 2021.



Dia 1 - Integração

A agenda do primeiro dia terá como objetivo criar um ambiente de vulnerabilidade e confiança, assim como avaliar a comunicação entre as lideranças e criar ritos e normas para criar um ambiente de maior unidade entre a liderança. Guias do dia:

Me preocupo com o desenvolvimento do outro.

Sou propositivo durante feedbacks.

Eu prefiro solucionar do que ter razão.

Fonte: Apresentação da agenda da Semana da Liderança 2º semestre de 2021.

- Pesquisa de engajamento: A partir da pesquisa de engajamento realizada para reunir insights para o desenho da EVP, as pesquisas de engajamento passaram a ser realizadas trimestralmente para acompanhamento da experiência. Os resultados geram planos de ações comunicados aos colaboradores, o que faz com que eles possam se sentir ouvidos.
- Pesquisas Pulse: Além da pesquisa trimestral, a empresa faz uso de uma ferramenta de gestão de desempenho que possui pesquisas pulse que são pesquisas semanais baseadas em emojis, que ajudam líderes a entender como cada pessoa do time se sente e, além disso, dão insights práticos sobre o que pode ser feito para melhorar.

Figura 20 – Pesquisa Pulse

Como foi o trabalho essa semana? ×

Refleta sobre suas atividades, projetos, interações, dinâmicas e desempenho, e selecione o emoji que mais comunica como você está se sentindo!



Quer falar mais alguma coisa?

B I U |  |  |  |  | 

Escreva aqui seu comentário

Fonte: Culture Rocks - Software de Gestão de Desempenho

- One-on-One: As reuniões one-on-one — um a um, em inglês — são conversas rápidas e periódicas entre gestores ou líderes com membros do seu time. Essas conversas são um processo de gestão mensal e obrigatório, as one-on-ones facilitam o líder entender como o colaborador está se sentindo no time, na relação com pares, clientes, na empresa e no dia a dia das suas atividades.

Nascemos da diferença e crescemos pela diferença.

- Talks de Diversidade: De modo a gerar inclusão, a empresa proporciona encontros mensais para debater sobre temas sobre diversidade. O programa tem o intuito de criar um espaço coletivo entre os colaboradores para que eles possam ser acolhidos, ouvidos e consigam aprender uns com os outros a partir do relato das suas vivências. No período avaliado foram realizadas chamadas com temáticas específicas como Liderança Feminina, Antirracismo, LGBTQIA+fobia, Saúde Mental para todos que se sentissem confortáveis em participar.
- Pesquisa Demográfica: Quando entra um novo funcionário ele responde uma pesquisa sociodemográfica com aspectos como raça, orientação sexual, escolaridade, Pessoas com Deficiência (PCDs), dentre outros. O objetivo é analisar a demografia organizacional a fim de buscar ativamente por um quadro de colaboradores mais diverso.

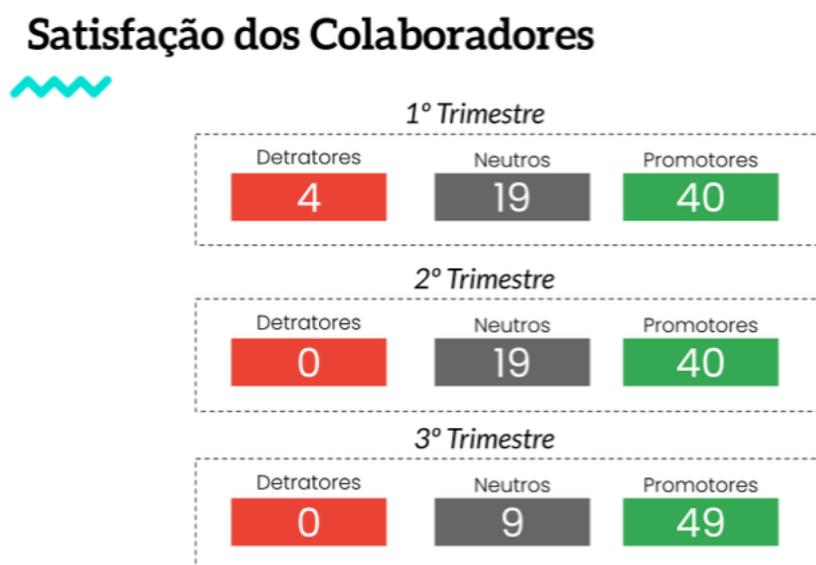
- Programa de estágio: Por meio das pesquisas demográficas e das inscrições de processo seletivo, foi identificada uma dificuldade na contratação de mulheres para cargos de tecnologia. Por isso, foi implementado no segundo semestre de 2021 um programa de estágio com vagas para mulheres na área de tecnologia para atingir um público maior.
- Calendário de happy hours: Devido à dificuldade de socialização ocasionada pelo trabalho remoto, a empresa inseriu no seu calendário de *endomarketing happy hours* entre os colaboradores. O objetivo é aumentar as interações e humanizar o ambiente de trabalho.
- Encontro com Novos Colaboradores: Mensalmente há um evento de Integração com os novos colaboradores onde eles se apresentam para toda a empresa de modo a gerar acolhimento.

A EVP é formada por promessas de marca emocionais, no entanto, os benefícios funcionais também são identificados como marca empregadora (BARROW e MOSLEY, 2005). Nesse sentido, por meio dos grupos focais a empresa identificou alguns gargalos referentes às recompensas tangíveis e implementou alguns processos de melhoria:

- Benefícios Flexíveis: Visto a necessidade de apoiar os custos referentes ao trabalho remoto, a empresa optou trocar o cartão de vale-alimentação por um cartão de benefícios flexíveis que pode ser utilizado para alimentação e custos referentes ao trabalho remoto. Além da troca do cartão, também foi realizado um reajuste no valor.
- Equipamentos: A falta de suporte físico foi uma demanda levantada pelos colaboradores nos grupos focais, por isso, foi realizada uma compra em massa para assistir os colaboradores que não haviam sido assistidos.
- Faixas Salariais: Por fim, como a remuneração é a base do contrato entre colaborador e empresa, a empresa realizou análises de competitividade salarial que ocasionou em reajustes de faixas salariais.

A aplicação da EVP em pontos de contato da experiência do colaborador e a melhoria dos benefícios tangíveis faz com que a empresa entregue as promessas da sua marca empregadora. Reduzindo a possibilidade de frustração e desfrutando de um nível menor de rotatividade indesejada de funcionário. (MOSLEY, 2014). Nesse caso, a implementação ou melhorias dos pontos de contato citados acima gerou uma melhora nos índices de satisfação da empresa, como podemos visualizar na figura X.

Figura 21 – Satisfação dos colaboradores em 2021



Fonte: Relatório de resultados de Gente e Gestão de 2021

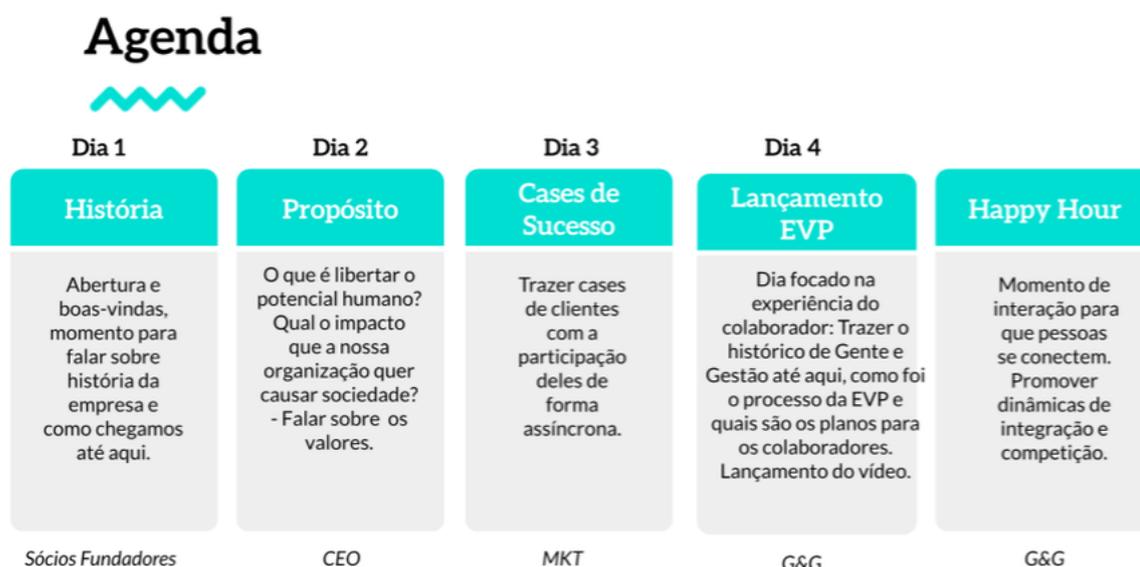
4.4 Comunicação da EVP

A comunicação da EVP pode ser dividida em duas grandes frentes: *marketing* de recrutamento e engajamento interno. A empresa em estudo começou a comunicar a EVP pelo engajamento interno, por isso, o primeiro passo foi divulgar a marca empregadora para os funcionários (MOSLEY, 2014).

A fim de provocar um engajamento emocional com a mensagem (BARROW e MOSLEY, 2005), o lançamento interno da EVP foi feito no aniversário de nove anos da empresa. Como a core proposition da proposta está no território de posicionamento de propósito, o objetivo final do evento foi de conectar os colaboradores com o propósito e os objetivos na empresa para que ao final todos sentissem orgulho de fazer parte.

O evento foi realizado de forma remota em quatro dias. Os três primeiros dias foram voltados a história, missão, valores e casos de sucesso da empresa, como forma de dar credibilidade a core proposition e o último dia contou com a apresentação da proposta de valor do colaborador.

Figura 22 – Agenda do Evento



Fonte: Planejamento do aniversário de nove anos.

A apresentação da EVP para os colaboradores realizada no último dia seguiu uma estrutura de compreensão racional da EVP e compromisso e mudança. A compreensão racional consistiu em explicar porque estava sendo lançado e como ela iria ajudar a empresa e como isso afeta os funcionários (BARROW e MOSLEY, 2005). Por isso, foi demonstrado o histórico da área de gente e gestão e dos processos relacionados a pessoas e a implementação da EVP como um passo importante para que o RH se torne mais estratégico por meio do desenho da experiência, trazendo foco e coerência para todos os processos de gestão de pessoas. (MOSLEY, 2014). Após isso, foram exibidos os pilares e a *core proposition* da EVP e para que a proposta fosse associada com mudanças substanciais foram apresentados os pontos de contato com os colaboradores já implementados com base na EVP (BARROW e MOSLEY, 2005). Por fim, para fortalecer o engajamento emocional, foi apresentado um vídeo de depoimento de atuais colaboradores sobre a sua experiência com a empresa.

Esse vídeo foi uma estratégia de comunicação para engajamento interno e *marketing* de recrutamento. O objetivo dele é convencer por meio dos depoimentos porque a empresa em estudo, acima de outras, é um ótimo lugar para se trabalhar (MINCHINGTON, 2006). Para trazer uma maior veracidade ao vídeo, a construção do roteiro foi feita com base em uma pré-entrevista feita com os colaboradores participantes sobre os aspectos da EVP. Eles responderam perguntas como, quais são as oportunidades de desenvolvimento na [Nome da Empresa]?, e você acredita que a [Nome da Empresa] apoia a diversidade?. O que resultou em um roteiro com falas ligadas à EVP como as apresentadas no Quadro 3.

O vídeo foi divulgado no evento, na página de carreiras da empresa e em suas mídias sociais para marketing de recrutamento. Além dele, houve outra ação do evento interno que também se tornou uma ação externa, antes do evento foram enviados *kits* com itens como caneca, caderno, caneta, camisas que tinha o propósito de ser a experiência física do evento e que comunicaram por meio da identidade visual da marca empregadora. Esse mesmo kit passou a ser enviado como um *kit* de boas vindas e é ativamente compartilhado nas redes dos colaboradores.

Além do vídeo e do *kit* de boas-vindas houveram outras ações de marketing de recrutamento para aquisição de talentos. A marca empregadora se tornou elemento para postagem de mídias sociais como LinkedIn e Instagram, a empresa passou a comunicar visualmente etapas como progressão no plano de cargos e salários, fazendo com que os colaboradores postassem em suas mídias sociais e foram realizados eventos da empresa ou de terceiros como um *webinar* sobre a carreira de tecnologia no mercado de *chatbots*. (MOSLEY, 2014).

Por meio do *marketing* de recrutamento a empresa pôde observar um aumento considerável no total de novas inscrições no período avaliado, como é possível visualizar na figura 22.

Figura 23 – Inscrições em processos seletivos



Fonte: Relatório de Resultados de Gente e Gestão de 2021

5 Conclusão

Para atrair e reter candidatos qualificados as empresas passaram a comunicar interna e externamente seus esforços voltados à gestão de pessoas. A reputação sobre como é a experiência de se trabalhar em determinada empresa pode ser denominada como marca empregadora (MOSLEY, 2014). Um dos passos para o desenvolvimento de uma marca empregadora é a determinação de atributos-chaves (ou qualidades-chaves) que venham a definir a experiência de emprego na organização por meio da construção de uma *Employee Value Proposition* (EVP) (MINCHINGTON, 2006).

Vários estudos foram realizados para descobrir quais qualidades-chaves da marca do empregador são mais atraentes ou mais eficazes para produzir a atratividade do empregador. No entanto, os estudos revelam diferentes qualidades preferidas de acordo com a amostra, por isso as marcas empregadoras têm se tornado mais específicas e fluídas (BACKHAUS, 2016). Backhaus (2016, p. 200, tradução nossa) indica que:

a ênfase deve mudar da busca da “melhor” mensagem da marca para a busca de uma maneira de entregar a mensagem da marca que transmita com mais precisão como é trabalhar para a companhia.

De modo a contribuir com o progresso científico, o presente estudo buscou descrever o processo de construção da EVP em uma empresa de TI alagoana como estratégia de atração e retenção de talentos. As bibliografias e estudos documentais puderam ser testados empiricamente por meio de um estudo de caso único. A pesquisa tinha como objetivos específicos: a) descrever a metodologia de construção da EVP utilizada pela empresa. b) identificar a aplicação da EVP nos pontos de contato da experiência do colaborador; c) demonstrar o processo de comunicação interna e externa da EVP.

Quanto ao desenho da EVP a empresa chegou a quatro pilares em territórios de posicionamento diferentes (propósito, trabalho em equipe, aprendizagem, autonomia) e uma *core proposition* no território de posicionamento de propósito. Esse resultado foi fruto de um processo de determinação de objetivos estratégicos e da coleta e análise de dados de percepção do público-alvo. Com o “passo a passo” aplicado pela empresa, o trabalho abordou lacunas na literatura. Pela tomada de decisão envolver dados qualitativos como ambições de cultura e percepção do público-alvo, ainda não é possível mensurar de forma assertiva o quão estratégico são os pilares escolhidos.

Foi possível identificar vinte e um pontos de contato na experiência de colaborador que refletem a EVP desenhada pela organização. Alguns pontos implementados são de conhecimento de mercado e estão ao acesso de outras organizações, porém, é possível perceber que algumas iniciativas são características da cultura e dos serviços oferecidos pela empresa e que por isso conferem uma identidade a experiência do colaborador da empresa em estudo.

Segundo Mosley (2014) as qualidades-chaves com as quais você deseja ser asso-

ciado pode ajudar a empresa a definir os temas de comunicação da marca empregadora com o público interno e externo. O que foi possível verificar no processo de comunicação demonstrado. Os pilares, em destaque a *core proposition*, influenciaram o engajamento interno e o *marketing* de recrutamento.

Para responder ao problema de pesquisa: Como elaborar uma EVP pode se tornar diferencial competitivo para a atração e retenção de talentos? Os resultados obtidos neste estudo, permitiram perceber que o desenho de uma EVP em coerência com os objetivos estratégicos da empresa e percepção do público-alvo impulsionaram as ações de marca empregadora por meio de uma experiência e comunicação diferenciadas.

Como contribuição para outras empresas que desejem desenvolver sua estratégia de marca empregadora. Esse trabalho permitiu um melhor entendimento do conceito de *employer branding* e *employee value proposition*. Além disso, por meio deste estudo outras empresas podem visualizar o desenho da estratégica na prática influenciada por fatores como limitação de recursos e cultura. Para a empresa em estudo, foi possível identificar lacunas no processo e verificar a conexão entre a proposta de valor desenhada com a marca empregadora que vem sendo desenvolvimento em termos de experiência e comunicação. É importante citar a necessidade de dar sequência ao desenvolvimento da marca empregadora por meio de uma comunicação consistente e novos ciclos de escuta com o público alvo. O trabalho também contribui profissionalmente para a autora desse trabalho por meio do amadurecimento e mergulho na bibliografia e pesquisas de outros autores a respeito do tema, unindo o conhecimento de mercado com o científico proporcionado pela academia.

Uma limitação de pesquisa foi a limitação temporal do início, meio e fim do caso estudado. A par disso, seria interessante em pesquisas futuras analisar um espaço de tempo maior, para além de observar os resultados preliminares, ser possível utilizar um método quantitativo para testar possíveis hipóteses a respeito da aplicação da EVP não só como estratégia, mas seu impacto direto na retenção, engajamento e atração de talentos.

O estudo despertou a necessidade de outras linhas de investigação futuras como avaliar o conflito entre a percepção interna com a percepção externa de uma EVP já implementada por meio de processos de comunicação e experiência; Avaliar também como os objetivos estratégicos influenciam os territórios de posicionamento da EVP de acordo com o setor; E por fim estudar a influência do modelo de trabalho remoto no planejamento de pontos de contato com o colaborador em detrimento ao trabalho presencial.

Referências Bibliográficas

- BOAS, Ana Alice Vilas; DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora Manole; 4ª edição (17 janeiro 2014)
- MORGAN, Jacob. **The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. John Wiley & Sons, 2017.
- MOSLEY, Richard. **Employer Brand Management: Practical Lessons from the world's Leading Employers**. Wiley, 2014.
- McKinsey&Company Global Institute. **A future that works: Automation, Employment, and Productivity**. January, 2017.
- F5 Alagoas. **Mercado de tecnologias da informação e comunicação cresce em Alagoas**. Disponível em: <http://f5alagoas.com.br/noticia/tecnologia/mercado-de-tecnologias-da-informacao-e-comunicacao-cresce-em-alagoas/37/22751>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.
- G1. **Mercado de TI sofre com falta de profissionais**. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/sul-do-rio-costa-verde/especial-publicitario/unifoa/noticia/2020/10/26/mercado-de-ti-sofre-com-a-falta-de-profissionais.ghtml>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.
- IRVINE, Mike. **The Most In-Demand Jobs Right Now**. LinkedIn, 2021. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/most-in-demand-jobs>>. Acesso em: 12 de Agosto de 2021.
- Panorama PMEs: Os impactos da Covid-19 e os passos para a retomada. **Resultados Digitais**, 2021. Disponível em: <https://materiais.resultadosdigitais.com.br/pesquisa-impacto-covid-19-pmes?_ga=2.182972198.1860932358.1592829218-22278713.1578939044> Acesso em: 12 de Agosto de 2021.
- SENA; GRANATO. 260.000 vagas sem dono: um raio-x das vagas mais quentes agora (e no futuro). **Exame**, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/260-000-vagas-de-trabalho-sem-dono-conheca-o-setor-que-ganhou-forca-com-a-pandemia/>> Acesso em: 16 de Agosto de 2021.
- Relatório Especial: Demanda por talentos no cenário atual. **Robert Half**, 2021. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/central-do-conhecimento/demanda-por-talentos>> Acesso em: 16 de Agosto de 2021.
- BACKHAUS, Kristin. **Employer branding revisited**. *Organization Management Journal*, v. 13, n. 4, p. 193-201, 2016.
- MINAYO, Maria C. et al. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. São Paulo:

Editora Atlas, 2008

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2007

SAMPIERE, Roberto H. et al. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Penso, 2013

BARROW, Simon; MOSLEY, Richard.. **The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. John Wiley & Sons; Illustrated edição (1 novembro 2005)

MINCHINGTON, Brett. **Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain**. Collective Learning Australia; (1 junho 2006)

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. **The employer brand**. *Journal of brand management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. **Conceptualizing and researching employer branding**. *Career development international*, 2004.

LAU, F. **The power of employment value proposition: A solution to attract and retain talent in a highly competitive labor market**. Brisbane: Manpower Services (Australia) Pty Ltd, 2009.

MAGALHÃES, Fernanda; GARRIDO, Marcos. **RH Ágil Mais Humanos e menos recursos: O desafio da gestão de pessoas nas organizações do século XXI**. 12 junho 2021

Salário de Desenvolvedor em Maceió. **Glassdoor**, 2022. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/macei%C3%B3-desenvolvedor-sal%C3%A1rio-SRCH_IL.0,6_IC2443621_KO7,20.htm?clickSource=searchBtn> Acesso em 15 de fevereiro de 2022.

Salário de Desenvolvedor em São Paulo. **Glassdoor**, 2022. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/s%C3%A3o-paulo-desenvolvedor-sal%C3%A1rio-SRCH_IL.0,9_IM1009_KO10,23.htm?clickSource=searchBtn> Acesso em 15 de fevereiro de 2022

eNPS: conheça o grau de satisfação de seus funcionários. **GPTW**, 10 março, 2020. Disponível em: < <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/enps/> >. Acesso em: 09 de março de 2022.

Candidate persona: o que é e por que você precisa dela. **Gupy**, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/candidate-persona#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20candidate%20persona%3F,consumidor%20que%20compra%20o%20produto.>> Acesso em: 09 de março de 2022.