

{ lab • ssj }

CLAVE
POTENCIAL E PERFORMANCE

atributos da
marca
empregadora

Junho 2012





Com o mercado cada vez mais aquecido e competitivo, a busca pelo profissional identificado como “alto potencial” ou de “alta performance” tem se tornado cada vez mais intensa e disputada pelas organizações. Por outro lado, os colaboradores estão mais exigentes, valorizando aspectos que demonstrem que a empresa dá apoio e constrói um ambiente onde todos se sentem reconhecidos, apreciados e desafiados no trabalho.

Por essa razão, o investimento em estratégias de atração e ofertas de trabalho que agreguem valor não só ao negócio como à carreira dos candidatos deixou de ser uma opção. Hoje, é imperativo entender o que motiva as pessoas, o que as faz orgulhosas e felizes de trabalhar em um lugar, com vontade de se empenhar além de suas tarefas principais. Mas, será que essas estratégias de atração estão mesmo de acordo com aquilo que move os profissionais atualmente? Como entender melhor suas preferências? Será que os aspectos que atraem são os mesmos que retêm os colaboradores? Quais as razões que levam as pessoas em direção a uma ou outra empresa?

Para responder essas e outras questões, as consultorias Clave e LAB SSJ apresentam a pesquisa **Atributos da Marca Empregadora**, na qual mais de 10 mil profissionais revelam os interesses e as aspirações das pessoas que compõem a força de trabalho atual do mercado brasileiro. Para isso, a pesquisa se baseou no conceito *Employment Value Proposition* (EVP), isto é, a oferta de trabalho que uma empresa desenvolve como uma proposta “única” para colaboradores. Essa proposta transmite um valor que acaba construindo uma imagem da marca e de sua oferta no mercado, sendo percebida pelos profissionais na hora de escolher uma empresa para trabalhar.

Afinal, querendo ou não, toda empresa revela uma imagem. Quando os atributos que compõem essa imagem são claros, é possível aproveitar melhor as qualidades específicas da empresa para tornar-se uma marca desejada, capaz de atrair profissionais de alta performance e de alto potencial. Ou seja, transformar-se em uma “marca empregadora”. Mas como se diferenciar diante da concorrência e construir uma imagem favorável?

A partir dos resultados, oferecemos dados sobre o que realmente importa para os profissionais, ajudando as empresas a avaliar seu posicionamento e a identificar possíveis ações para investir melhor em estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de atuais e futuros colaboradores.

Sobre *Employment Value Proposition* (EVP)

EVP é a “oferta” específica de trabalho composta de atributos que transmitem uma percepção de valor sobre a empresa como marca empregadora. É esse valor percebido que diferencia uma empresa da outra, tornando-a mais atrativa para atuais e potenciais colaboradores. O EVP é composto de algumas categorias básicas, que ajudam a classificar os tipos de atributos.

Essas categorias são:



Fonte: Corporate Leadership Council, 2010.

Os principais atributos de uma marca empregadora

A partir de diversos estudos sobre estratégias de atração e retenção produzidos no mundo desde 1999 até 2010 (ver lista de referências ao final deste relatório), selecionamos os principais atributos pesquisados por especialistas e acadêmicos com base no conceito de *Employment Value Proposition*. A partir dessa análise e considerando as categorias do EVP, chegamos ao conjunto de 21 atributos mais relevantes de uma marca empregadora que compõem o questionário desta pesquisa:

Que seja possível equilibrar o trabalho e minha vida pessoal 1	Que os valores da empresa sejam consistentes com meus valores pessoais 2	Que eu seja reconhecido e valorizado 3
Que eu tenha um trabalho estável 4	Que eu desenvolva novas capacidades e participe de cursos e treinamentos 5	Que eu confie nos produtos e serviços da empresa 6
Que a empresa se preocupe não só com resultados, mas também com seu impacto na sociedade 7	Que a empresa seja financeiramente sólida 8	Que seja considerada uma das melhores empresas para se trabalhar 9
Que seja um lugar divertido 10	Que minha remuneração seja competitiva em relação ao mercado 11	Que meu trabalho ofereça desafios e responsabilidades relevantes 12
Que a empresa ofereça ótimos benefícios (Plano de Saúde, Previdência, etc.) 13	Que eu possa causar impacto positivo na empresa 14	Que eu possa confiar e respeitar meu gestor 15
Que meu gestor me dê apoio e autonomia para que eu possa realizar o trabalho 16	Que eu receba feedback do meu gestor de um jeito que me estimule a me aperfeiçoar 17	Que as pessoas da equipe tenham competência e sejam parceiras 18
Que meu gestor seja um modelo no qual eu possa me espelhar 19	Que novas ideias sejam valorizadas e apoiadas 20	Que eu tenha boas perspectivas de carreira futura 21

Metodologia

Dos 21 atributos listados no questionário, os 10.103 participantes da pesquisa foram convidados a escolher, de acordo com sua opinião, os 6 mais importantes de uma marca empregadora. A partir dessa seleção, cada respondente priorizou os atributos por grau de importância. Além disso, espontaneamente eles apontaram uma marca empregadora (empresa) da qual gostariam de fazer parte.

Graus de importância para priorização forçada dos atributos:

1-2	=	menos importante
3-4	=	importância média
5-6	=	mais importante

Uma pesquisa qualitativa também foi aplicada com 200 respondentes da amostra.

Perfil da população respondente

A pesquisa **Atributos da Marca Empregadora** foi aplicada em uma base altamente qualificada composta de profissionais que já participaram de processos seletivos de grandes empresas dos diversos setores da indústria, concorrendo a posições que vão de jovens talentos (estagiários e trainees) a executivos para média e alta liderança.

63% trabalham atualmente

68% são profissionais da área de Humanas

66% têm nível de escolaridade Superior (completo/incompleto)

33% têm pós-graduação (especialização, mestrado)

66% têm até 31 anos

A presença de

49,7% homens e

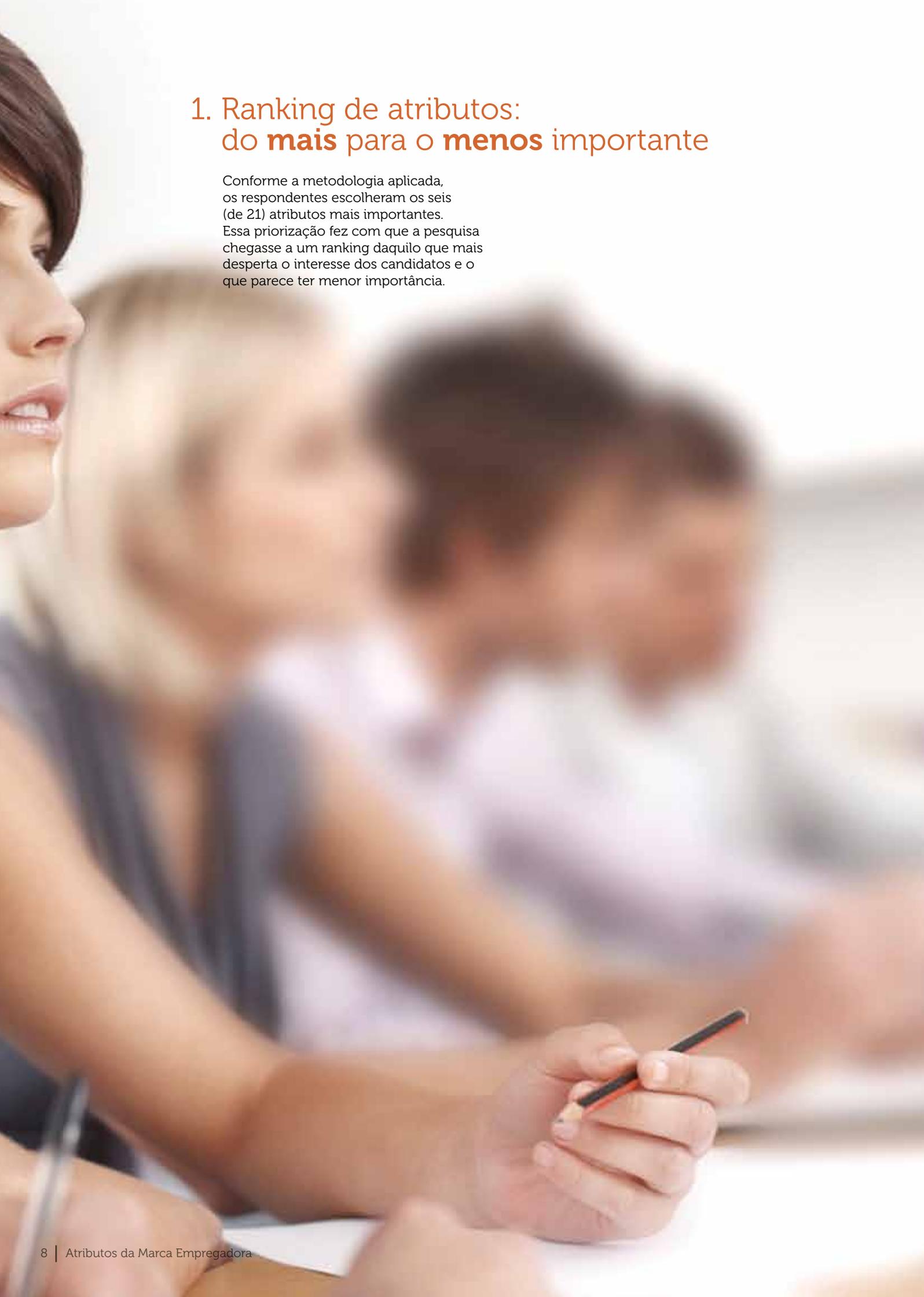
49,3% mulheres

está equilibrada

Percebe-se, na relação entre idade e nível de escolaridade, que **a maioria dos respondentes é composta de profissionais em fase produtiva** de carreira, buscando uma empresa para se estabelecer.

Principais Descobertas

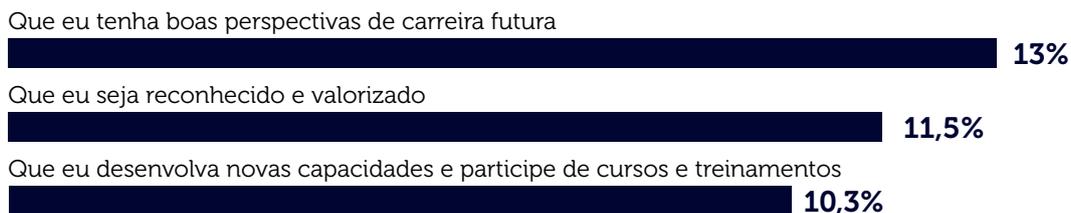
1. Ranking de atributos: do mais para o menos importante	08
2. Os atributos mais importantes: relacionados a questões individuais	10
3. Os atributos menos importantes: relacionados a características da organização	12
4. Atributos mais importantes da pesquisa sob a perspectiva das gerações	13
5. A qualidade da gestão no momento da atração	14
6. Investimento acadêmico associado a perspectivas de carreira	15
7. Foco em carreira coloca marcas com visibilidade entre as 10 mais citadas	16
8. O efeito <i>Employment Brand Image</i>	18



1. Ranking de atributos: do **mais** para o **menos** importante

Conforme a metodologia aplicada, os respondentes escolheram os seis (de 21) atributos mais importantes. Essa priorização fez com que a pesquisa chegasse a um ranking daquilo que mais desperta o interesse dos candidatos e o que parece ter menor importância.

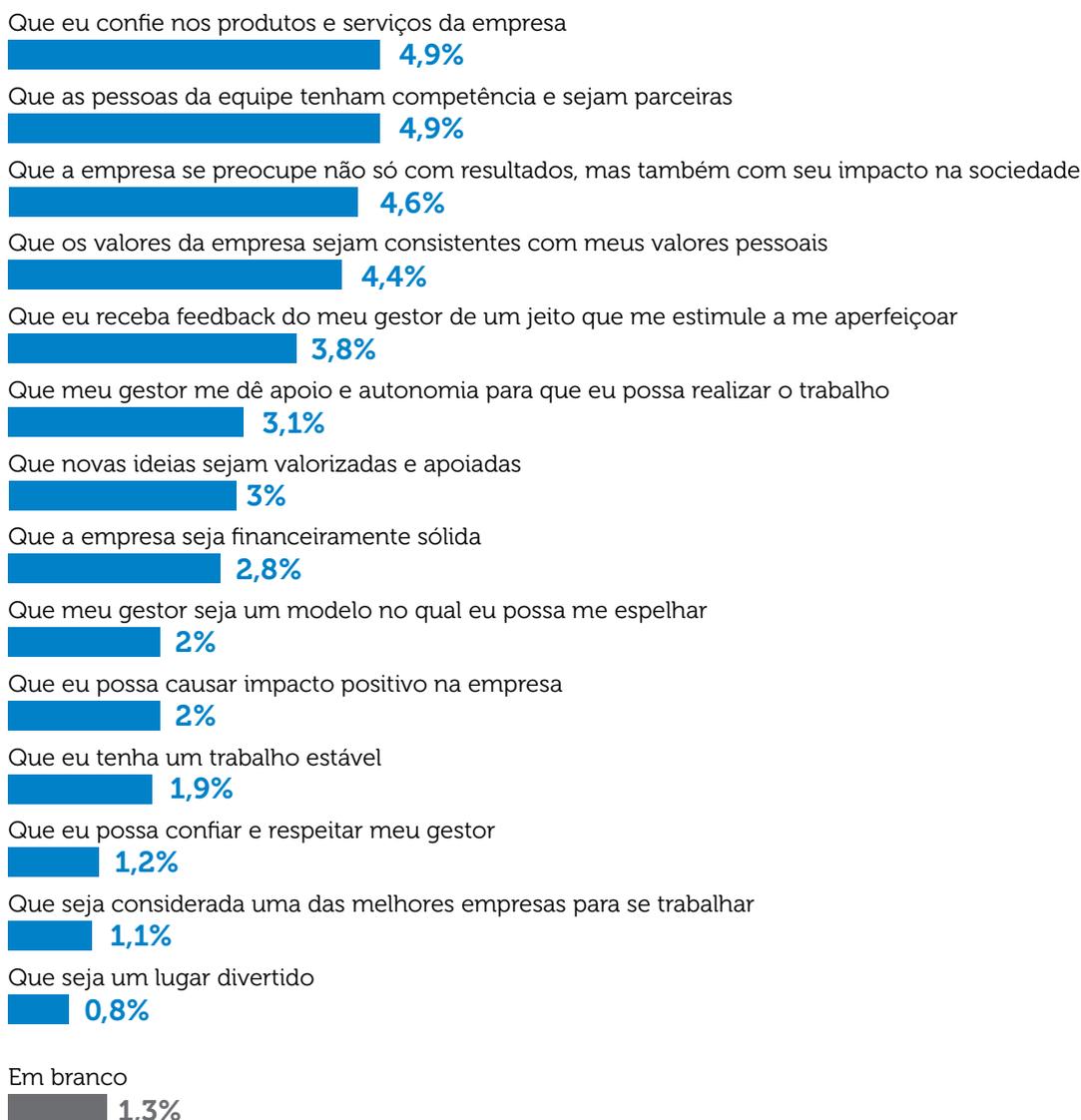
Questões individuais
(carreira, reconhecimento, desenvolvimento)



O que a empresa tem a oferecer



Segundo plano
(valores da empresa, estilo de liderança, práticas de gestão, perfil dos colegas)



N=10.103

2. Os atributos mais importantes: relacionados a questões individuais

Pela disposição dos atributos no ranking geral – do mais para o menos importante –, foi possível notar que os três mais votados estão relacionados a questões individuais: carreira, reconhecimento e desenvolvimento profissional por meio de iniciativas formais de aprendizagem.

Talvez isso se deva ao foco do candidato neste instante de decisão associado ao momento profissional dos respondentes. Conforme os resultados, a maioria – com até 31 anos de idade e nível de escolaridade superior – encontra-se na condição mais produtiva, bem no momento de se estabelecer e consolidar a carreira. Nesse sentido, parece compreensível que profissionais nesta fase de vida busquem atributos como estes:

Que eu tenha perspectivas de **carreira** futura

Ganhar experiência, independência financeira, demonstrar habilidade, aprender com outras pessoas, obter status ou estabelecer um currículo de prestígio. Seja qual for a motivação, carreira está entre as maiores aspirações dos profissionais.

A sequência de experiências profissionais que uma pessoa vivencia ao longo do tempo traz em si uma ideia de avanço, progresso. Por isso, profissionais buscam desafios em suas áreas para manter a carreira em ascensão. Mesmo quando não se tem a pretensão de chegar ao topo da organização, é importante que o trabalho seja significativo e que haja oportunidade de evoluir na função, ainda que como um especialista.

Por isso, é preciso considerar que “perspectiva de carreira” não depende somente de promoções para cargos de gestão, mas de oportunidades condizentes com o perfil e motivação dos indivíduos, que possibilitem ao profissional aprimorar e ampliar suas habilidades individuais e fazer suas escolhas. Quanto mais as empresas investirem em conhecer os interesses de carreira dos profissionais e derem clareza quanto aos objetivos do negócio – para que as pessoas compreendam o que é exigido para se alcançar o próximo passo –, mais chance haverá de oferecer perspectivas de carreira aos profissionais. E, dependendo do que quer, o colaborador poderá optar melhor pelo tipo de carreira que vai seguir, associando seus desejos e necessidades ao que as organizações podem oferecer.

Carreira, reconhecimento e crescimento profissional acima de tudo.



É importante conhecer todos os níveis da empresa. Saber claramente quais as habilidades, competências e atitudes exigidas, para alcançar novas posições. Possuir um rumo de onde e como a carreira pode me levar, com possibilidades de crescimento.”

Respondente

Que eu seja **reconhecido** e valorizado

Reconhecimento é como uma empresa pode transmitir aos colaboradores sua mensagem de valor, ou seja, aquilo que é esperado e valorizado em desempenho, resultados e comportamentos. Do ponto de vista do profissional, reconhecimento é uma eficiente forma de motivação. A reação positiva causada no profissional não pode ser substituída nem mesmo por recompensas financeiras. E quando se trata de profissionais de alta performance e de alto potencial da organização, reconhecimento e valorização são fundamentais para a retenção. É importante também entender que tipo de reconhecimento o colaborador deseja, pois nem sempre todos querem a mesma coisa. As companhias têm percebido uma tendência cada vez mais presente de profissionais que buscam realizar um trabalho significativo, não mais somente por salários e benefícios. Nesse ponto, pesquisas sobre motivação indicam a forte influência do gestor imediato na criação de sentimentos positivos - quando valoriza o trabalho bem realizado ou oferece novos desafios, por exemplo - para manter colaboradores engajados.

Que eu **desenvolva** novas capacidades e participe de cursos e treinamentos

Desenvolvimento continua sendo um aspecto valorizado. O terceiro atributo mais importante na opinião dos respondentes é um aspecto que está sempre em voga. Esse desejo do profissional de hoje de se desenvolver e participar de cursos e treinamentos indica que a possibilidade de ser mentalmente estimulado, de enfrentar desafios e poder desenvolver novas habilidades, ainda são fatores essenciais para a manutenção da carreira. Nesse sentido, é importante entender quais as aspirações de carreira e, conseqüentemente, as opções de desenvolvimento mais aderentes aos colaboradores. Por essa razão, elaborar experiências de aprendizagem completas, considerando conceitos e metodologias relevantes, para que os profissionais possam solucionar questões da vida real será cada vez mais essencial. Afinal, hoje colaboradores querem aprender e ter oportunidades de se desenvolver não só para que todo seu potencial possa ser aproveitado, mas também para dar sentido ao trabalho que têm de realizar. Assim, promover programas de desenvolvimento que estimulem os profissionais continuamente e que sejam aplicáveis ao dia a dia torna-se imprescindível para manter a motivação e evitar o desperdício do alto potencial e colaboradores de alta performance.



Desejo ser bem preparado por uma gestão competente, mas, acima de tudo, ser bem tratado e respeitado por todos na empresa.”

Respondente



O estímulo ao crescimento é fundamental. Quero ser incentivado a todo momento para criar alicerce e me sentir fortalecido para desenvolver minhas atribuições.”

Respondente

3. Os atributos **menos importantes:** relacionados a características da organização

Atributos que se referem às características da empresa, como valores, qualidade da gestão, ambiente de trabalho divertido (claramente o menos valorizado) e responsabilidade social, ficaram de algum modo em segundo plano, ocupando posições de menor importância no ranking. A ideia geral de que a atual força de trabalho se sente mais atraída por esse tipo de atributo não foi confirmada pelos dados desta pesquisa.

Houve um desinteresse por parte dos respondentes em relação à empresa ser considerada uma das melhores para se trabalhar. Curiosamente, as companhias buscam se colocar em rankings desse tipo para atrair profissionais. Elas costumam destacar essa informação em seus processos seletivos para mostrar a boa reputação da organização ao candidato. No entanto, de acordo com os resultados desta pesquisa, observamos que isso é pouco importante para o profissional no momento da escolha da empresa. No instante de decisão, ele está mais interessado em saber quais oportunidades irá encontrar para *ele*. O foco parece recair sobre o que é de proveito imediato para o indivíduo. Obviamente, se a empresa oferecer o que ele busca e, ainda por cima, for ética e responsável, tanto melhor. Mas esta pesquisa revelou que questões relativas à organização não estão entre as prioridades do candidato nesse momento de escolha da empresa.



Os valores da empresa nem sempre ficam claros para podermos considerar nessa hora. Isso é para quem já está dentro da empresa. Além do mais, estamos mais preocupados com nossa parte individual.”

Respondente



4. Atributos mais importantes da pesquisa sob a perspectiva das gerações

Ao observar os atributos que lideram o ranking sob o enfoque das gerações, vemos que profissionais apresentaram mais semelhanças do que diferenças naquilo que mais desejam quando escolhem um lugar para trabalhar. Especialmente, os resultados mostraram uma notável similaridade entre as gerações em relação ao desejo de desenvolvimento e à aspiração unânime por perspectivas de carreira.

Estes dados revelam que as eventuais diferenças observadas entre as aspirações dos grupos geracionais têm mais relação com ciclo de vida do que com características específicas de cada geração. Isso reforça a ideia de que, basicamente, todas as gerações querem e valorizam coisas parecidas. Claro que existem diferenças entre elas, mas quanto o senso comum acaba reforçando estereótipos na hora de caracterizar as gerações?

O relatório sobre estereótipos *“Age-Based Stereotypes – silent killer of collaboration and productivity”* (2011), da AchieveGlobal, aponta que existem quatro necessidades universais compartilhadas por todos os profissionais de todas as gerações: respeito (se sentir valorizado como indivíduo singular), competência (se sentir apreciado como alguém conhecedor, capaz e experiente), conexão (colaborar com colegas confiáveis) e autonomia (exercitar autogestão dentro de certos limites para tomar decisões e alcançar objetivos comuns).

Nesse sentido, não surpreende que 92% desta amostra – com respondentes com 21 anos ou menos até 46 anos (abrangendo profissionais de gerações diferentes) – valorize os mesmos atributos: perspectivas de carreira e a possibilidade de desenvolver novas capacidades. Isso pode indicar que o desejo ou a busca pelo aprimoramento profissional não diminuem com o tempo, reforçando o conceito de *lifelong learning* (aprendizagem ao longo da vida). Independentemente da idade, as pessoas querem progredir. Os colaboradores de hoje querem ser ouvidos, querem que seus interesses e motivações sejam considerados, querem poder enxergar suas oportunidades profissionais. O contexto atual, em contínua transformação, também faz do desenvolvimento fator indispensável para enfrentar o ritmo de mudanças do mercado. Por isso, dar atenção a esses aspectos pode ser útil para estabelecer estratégias mais eficazes de atração e retenção.

O que cada geração valoriza mais:

Geração Y se importa mais do que as outras em ser *“reconhecido e valorizado”*. Talvez este resultado esteja associado ao fato de que este grupo ainda representa a força de trabalho mais jovem do atual ambiente multigeracional. Embora a necessidade de sermos reconhecidos e valorizados esteja presente em todos nós, em jovens esse anseio parece transparecer de forma mais acentuada, pelo desejo natural que sentem em provar sua capacidade com mais obstinação do que pessoas mais experientes.

Geração X se importa mais do que as outras com *“remuneração competitiva em relação ao mercado”*. Talvez salário tenha aparecido como um atributo um pouco mais importante para o profissional deste grupo geracional devido à fase de vida em que se encontra – hoje com idades de 30 a 45 anos. Em geral, pessoas nessa faixa etária passam a ter mais responsabilidades e precisam não só garantir a renda para se manter, como, muitas vezes, também prover a família.

Boomers se importam mais com *“desafios e responsabilidades relevantes”, “confiança nos produtos e serviços da empresa”, “valores da empresa sejam consistentes com valores pessoais”*. A pesquisa nos mostra claramente que para profissionais desta geração a confiança mútua, lealdade e ética são fundamentais. Este resultado pode estar relacionado ao fato de que esses aspectos têm mais peso para pessoas com mais maturidade.

O desejo e a busca por aprimoramento profissional não diminuem com o tempo, reforçando o conceito de que a aprendizagem nunca termina (lifelong learning).

Fase da vida pode influenciar a diferenciação das aspirações de cada geração. Nesse sentido, é importante compreender quais são os motivadores dos diferentes grupos de profissionais que compõem uma organização.

5. A qualidade da gestão no momento da atração

Atributos relacionados ao estilo da liderança e qualidade da gestão não estiveram entre os mais importantes para os respondentes desta pesquisa, ainda que liderança seja uma questão muito importante. Isso talvez se deva ao fato de que a gestão é mais considerada como um fator de *retenção* do que de *atração*.

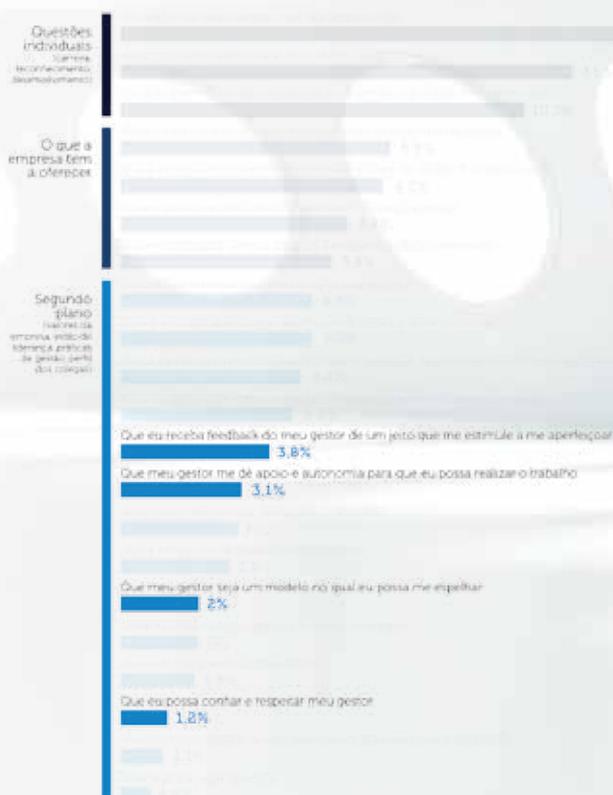
A pesquisa nos permite interpretar que o profissional não coloca a gestão como um atributo fundamental no momento da candidatura, ainda que seja um fator decisivo para sua permanência. Embora o EVP, em geral, seja mais pensado para atrair profissionais de alta performance e alto potencial, ele deve sustentar a promessa da oferta de trabalho dentro da empresa. Ou seja, o EVP deve ser uma via de mão-dupla: de nada adiantará atrair se não for possível reter. Por exemplo, uma ação de recrutamento e seleção sem fundamento nem conexão com o que é valorizado na cultura organizacional só irá provocar decepção no profissional e gerar custos à empresa com o reinício do processo.

Várias pesquisas mostram que uma das principais causas de desligamento é a qualidade da gestão. Há uma máxima que diz que “as pessoas não largam empresas, largam chefes”. Nesse sentido, chama a atenção que os atributos relacionados à qualidade da gestão não tenham sido considerados tão importantes pelos respondentes. Mais uma vez, um resultado que pode estar associado ao foco dos profissionais na hora de decidir o lugar onde querem trabalhar: em questões individuais. Em última instância, talvez percebam o “gestor” como um assunto que diz respeito à empresa. Embora a relação diária com o gestor seja crucial para a permanência e motivação no trabalho, isso acaba ganhando importância apenas quando o profissional entra em contato, de fato, com a realidade e a cultura da empresa. Outra análise é considerar que na ideia de “perspectiva de carreira” (primeiro atributo mais importante do ranking) de algum modo esteja subentendida a influência da gestão.

Qualidade da gestão é um atributo crucial para a retenção de talentos, mas isso não parece ser levado em conta no momento da atração (escolha da empresa).

A figura do gestor não é decisiva quando pensamos em uma empresa ideal para se trabalhar. Outras coisas influenciam de forma mais direta. A empresa é mais importante.”

Respondente



6. Investimento acadêmico associado a perspectivas de carreira

De acordo com os níveis de escolaridade da amostra, respondentes com Doutorado apresentaram o maior índice (19%) em relação ao atributo “Que eu tenha boas perspectivas de carreira futura”. Isso pode estar relacionado ao investimento feito na formação acadêmica como forma de obter oportunidades melhores. Por outro lado, ao contrário da média, os respondentes com doutorado não dão muita importância para “ser reconhecido e valorizado”. Apenas 4,8% apontaram esse atributo como algo importante. Talvez isso se deva à motivação intrínseca, autossatisfação e autorrealização, que de algum modo compensariam o reconhecimento externo.

Formação é importante não só para obter melhores oportunidades, mas também como fator de autorrealização.

ATRIBUTOS POR ESCOLARIDADE:

	PÓS-DOCTORADO	DOCTORADO	MESTRADO	PÓS-GRADUADO	SUPERIOR COMPLETO
Que eu tenha boas perspectivas de carreira futura	10,7%	19,0%	10,6%	11,9%	11,0%

7. Foco em carreira coloca marcas com **visibilidade** entre as 10 mais citadas

Marcas conhecidas, com visibilidade no mercado, ficaram entre as marcas mais valorizadas pelos candidatos na hora de escolher um lugar para se trabalhar. As mais citadas do ranking - Petrobrás e Vale - são marcas de empresas que transmitem estabilidade e solidez.

Se relacionarmos este resultado ao atributo considerado como o mais importante na escolha de um lugar para se trabalhar ("ter perspectivas de carreira futura"), é possível notar uma valorização de marcas tradicionais, onde as oportunidades de carreira e desenvolvimento parecem ser percebidas como elementos de diferenciação.

As 10 marcas mais citadas

POSIÇÃO	MARCA	%
1	PETROBRÁS	22,06
2	VALE	20,93
3	GOOGLE	10,95
4	COCA-COLA	9,88
5	NATURA	7,41
6	UNILEVER	7,02
7	REDE GLOBO	6,28
8	NESTLÉ	5,70
9	ITAÚ	5,22
10	AMBEV	4,55
		100

Perspectiva de carreira e mobilidade interna

X

Inovação e ambiente

N=3.278

Amostra dos respondentes que apontaram as 10 marcas mais citadas.

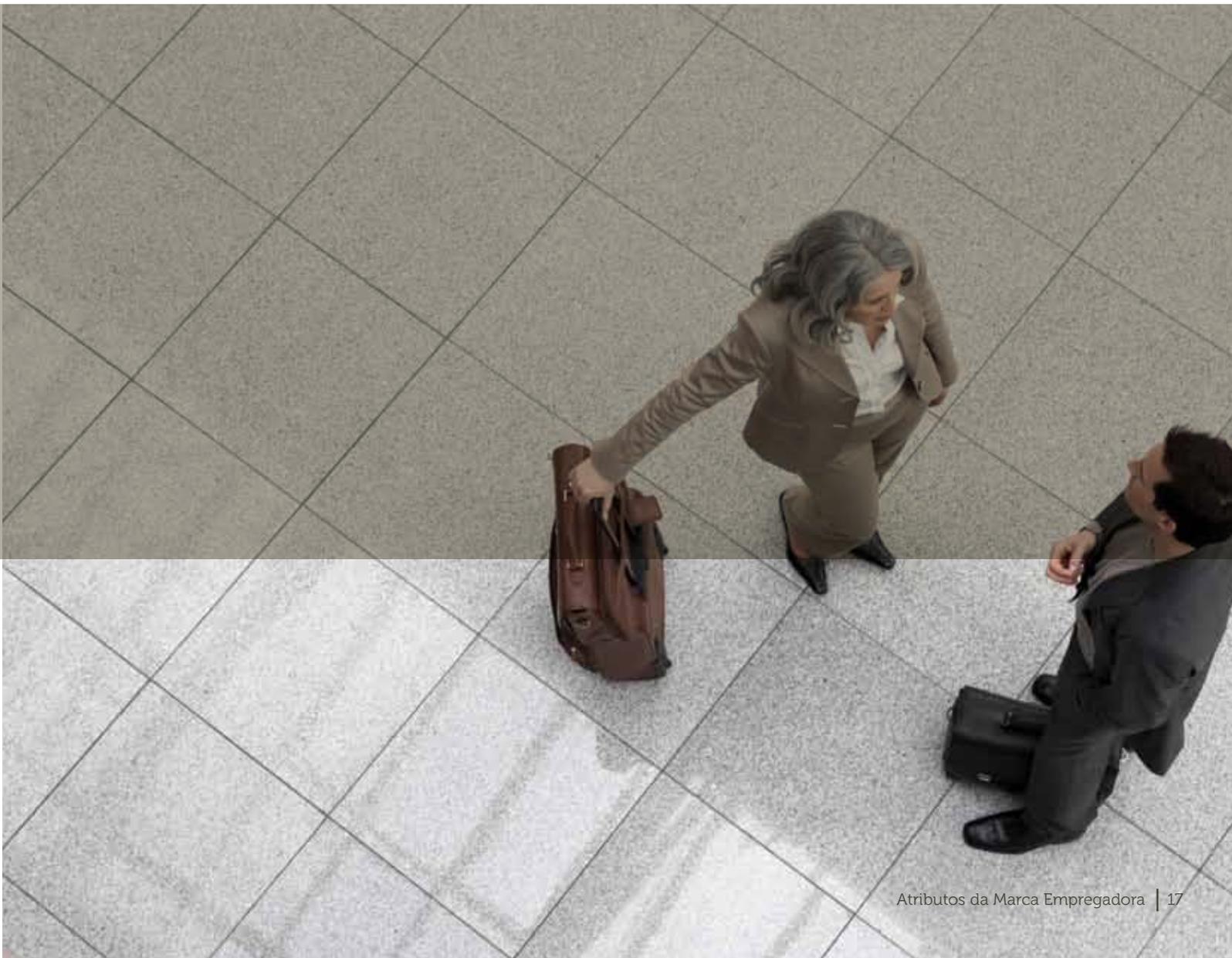
Estes resultados não estão necessariamente associados à busca por estabilidade; talvez mais à possibilidade de ganhar experiência por meio da mobilidade dentro de uma empresa com uma imagem consistente. A mobilidade tem sido vista como um dos grandes desafios da gestão de profissionais de alta performance e de alto potencial. E uma forma de lidar com esse desafio é entender que, por meio de atividades relevantes que permitam progresso, a mobilidade pode ser um processo dinâmico interno que dê perspectivas aos profissionais. Ou seja, quando o profissional tem a possibilidade de ter, na empresa em que já se encontra, espaço para o desenvolvimento e atuação em projetos estratégicos que proporcionem uma carreira futura em cargos de liderança. A boa notícia é que a mobilidade interna também pode ser uma forma de evitar a perda de investimento em profissionais que vão adquirindo conhecimento e experiência na empresa.

O que os resultados da pesquisa sugerem é que profissionais de alto potencial e os de alta performance buscam oportunidades que tenham significado para eles, em ambientes estáveis e promissores. Além disso, empresas com boa reputação são consideradas mais atrativas para aqueles que estão em início de carreira e que buscam construir "de saída" um currículo com experiência sólida.



Carreira, para mim, é o desenvolvimento com possibilidade de mobilidade interna para cargos de liderança, cargos com maior autonomia e poder de decisão."

Respondente



8. O efeito *Employment Brand Image*

Organizações se esforçam para construir e comunicar um EVP bem elaborado, que faça sentido para o perfil certo de profissional que desejam atrair e reter. As que se saem melhor são aquelas que demonstram consistência entre a promessa na hora do processo seletivo e a realidade praticada dentro da empresa. Quando promessa e realidade são correspondentes, os colaboradores compreendem e vivem os valores da marca. Com base nos resultados desta pesquisa, foi possível constatar a clara relação entre atributos de EVP com posicionamento de marca em dois exemplos: Natura e Google.

O que as marcas comunicam influencia o perfil do profissional que elas vão atrair.

Natura

“Que a empresa se preocupe não só com resultados, mas também com seu impacto na sociedade”.

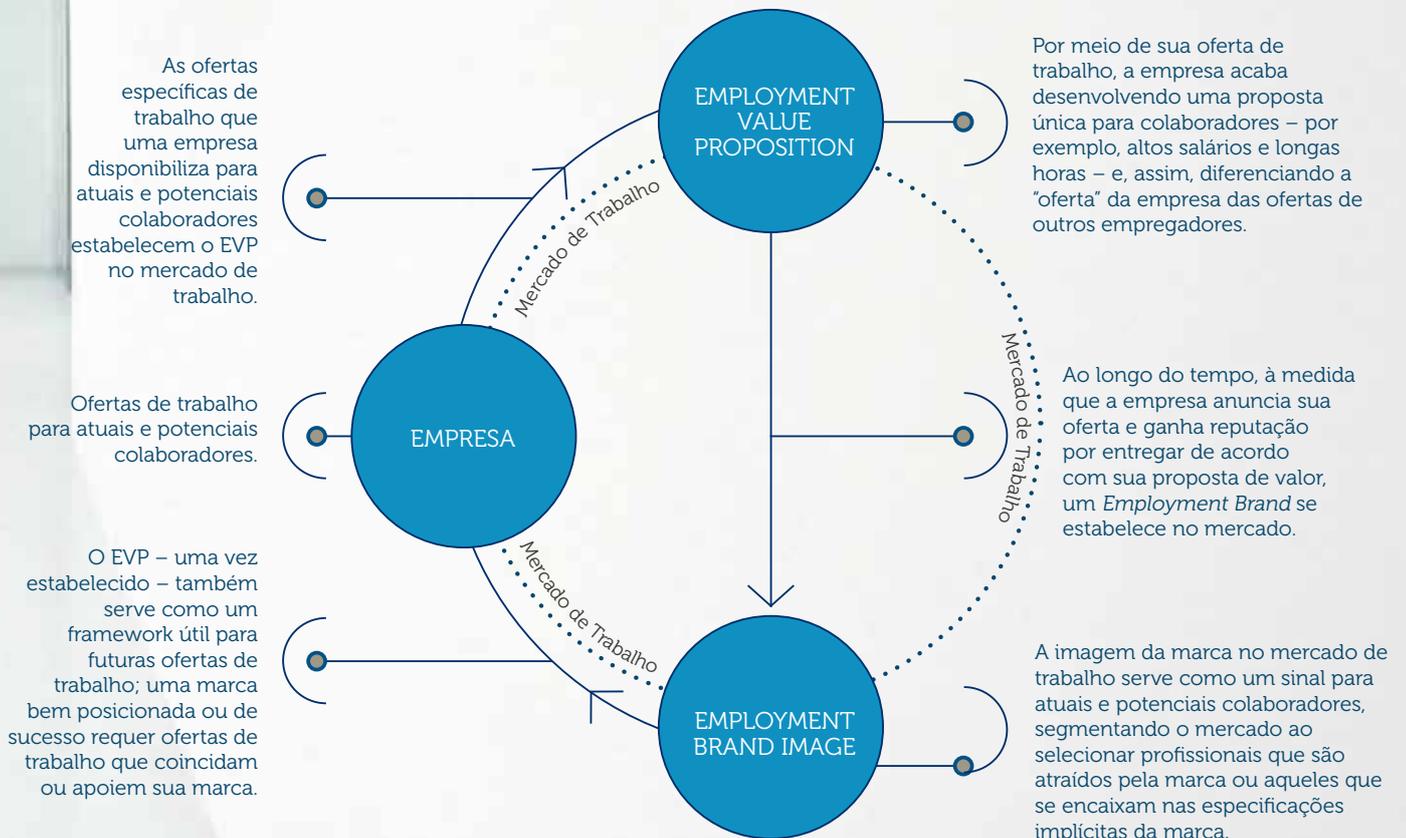
A imagem da marca **Natura** no mercado atrai profissionais que se identificam com esse tipo de mensagem, até mesmo como consumidores. A empresa tem um claro posicionamento em relação à sustentabilidade e foi associada nesta pesquisa ao atributo que melhor representa esse engajamento socioambiental.

Google

“Que seja possível equilibrar o trabalho e minha vida pessoal”.

A imagem da marca **Google** no mercado atrai profissionais que buscam qualidade de vida. A empresa é famosa por demonstrar essa preocupação com seus funcionários. É possível que por essa razão o atributo de work-life balance tenha sido mais associado ao Google do que às outras nove empresas mais citadas nesta pesquisa.

Employment Brand



Por que EVP é relevante?

Workforce Planning:

para atrair as pessoas certas para o lugar certo no momento adequado

Esforço de contratação:

para elaborar estratégias de marketing de recrutamento e seleção

Segmentação:

para elaborar estratégias para segmentos específicos de profissionais

Atração:

para atrair profissionais com o perfil desejado

Seleção:

para avaliar os profissionais adequados para a organização

Retenção:

para aumentar satisfação do colaborador e diminuir *turnover*



As etapas fundamentais para elaborar um EVP

PLANEJAR • EXECUTAR • AVALIAR • ATUAR

 O QUE FAZER	 COMO FAZER	 QUEM ENVOLVER
Decidir sobre a importância de elaborar um EVP	Fóruns de discussão	Alta gestão RH
Alinhar a estratégia de negócio da organização à estratégia de atração e retenção	Fóruns de discussão	Alta gestão RH
Entender as preferências e percepções dos atuais colaboradores	Pesquisas e enquetes para coletar dados internos	RH Alta gestão
Identificar as forças e fraquezas do atual EVP no mercado	Pesquisas e enquetes	Marketing RH
Entender as forças dos concorrentes	Pesquisas de mercado	Marketing
Definir um <i>Employment Value Proposition</i> competitivo para o mercado	Elaboração de uma "promessa" integrada e alinhada às aspirações do colaborador e do mercado	Alta gestão RH Marketing
Usar aspectos essenciais do EVP para priorizar investimentos de RH	Análise das pesquisas e dados coletados	Alta gestão RH
Instalar ferramentas e processos que reforcem comportamentos desejados	Treinamentos e programas de desenvolvimento	RH Área de T&D
Promover constante reavaliação para manter consistência do EVP	Pesquisas e Planos de comunicação regulares	Marketing Comunicação interna RH Alta gestão
Medir impacto	Sistemas de RH e Marketing	Áreas pré-definidas



Recomendações finais

Como vimos, gerar oportunidades de carreira e desenvolvimento é fundamental para atrair talentos, mas a qualidade das pessoas e a cultura, por exemplo, fatores essenciais para motivar os colaboradores, não apareceram entre os mais importantes atributos. Nesse sentido, é importante ressaltar que **nem sempre os atributos que atraem são os mesmos que ajudam a motivar e reter os colaboradores**. Por isso, é preciso elaborar um EVP para o mercado de trabalho que impacte tanto a atração como a motivação e retenção.

Há dois grandes desafios nisso: **o primeiro deles é o RH montar uma estratégia de atração diferenciada** para um público que, no fundo, deseja os atributos de sempre. Lidar com atributos esperados, como os trazidos nesta pesquisa, não é necessariamente fácil. É preciso pensar mais profundamente no assunto para renová-lo, traduzindo-o de uma maneira que faça mais sentido para a força de trabalho atual. Isso vai exigir criatividade e evolução para diferenciar a oferta da empresa das demais, visando a competitividade.

O segundo desafio e talvez o mais decisivo de todos é “entregar” a promessa da oferta. É fundamental em uma estratégia de EVP que haja consistência entre a mensagem transmitida no processo de seleção e a realidade encontrada e vivida dentro da empresa. Caso a imagem divulgada seja inconsistente, o reflexo negativo virá no curto ou médio prazo em forma de *turnover*. Portanto, *Employment Value Proposition* deve ser encarado como uma estratégia de atração, mas também de retenção como as duas faces de uma mesma moeda.

Lembrando que os **colaboradores** representam um dos canais mais confiáveis para transmitir credibilidade à marca, é recomendável estruturar uma estratégia que transforme as pessoas que compõem a força de trabalho da empresa em **embaixadores (advocates) da marca**.

Além disso, é fundamental entender o EVP como uma estratégia de atração e retenção de longo prazo. Por isso, estabelecer um EVP competitivo requer **manutenção constante** por meio de pesquisas sucessivas para a avaliação e revisão contínua da oferta de trabalho. Ao manter a oferta alinhada às preferências dos colaboradores e às constantes mudanças e necessidades organizacionais, o EVP mantém sua relevância e força ao longo do tempo.

Sobre os realizadores



www.labssj.com.br

O LAB Ssj é uma consultoria especializada em soluções de aprendizagem corporativas. Mais de 90 clientes são atendidos com projetos no Brasil, América Latina, Estados Unidos e Europa, entre eles Gerdau, TAM, Votorantim, Whirlpool, Unilever, Oi e Itaú. As soluções são criadas a partir das necessidades estratégicas de cada cliente. Já foram atendidos mais de 160 mil profissionais das maiores empresas do mercado desde 1992.



www.claveconsultoria.com.br

A Clave é uma consultoria de Recursos Humanos, presente no mercado há 19 anos, especializada em identificar o potencial de crescimento e alta performance nos mais diferentes níveis e estágios de carreira, tanto em candidatos quanto em colaboradores. Assim, auxiliamos as empresas a decidir estrategicamente sobre pessoas, a fim de que ambos alcancem seus objetivos, sejam de negócios ou de carreira. Por ano, mais de 210 mil profissionais e jovens talentos são atendidos.

Equipe

Roberto Costa

Sócio da Clave Consultoria. Roberto Costa é formado em Administração de Empresas, pós graduado em Recursos Humanos pelo IAG Master da PUC - RJ e com MBA em Administração pelo Coppead. Possui 25 anos de experiência executiva em empresas como Ceras Johnson, Grupo O Dia e Grupo Copersucar. Atualmente, é responsável por projetos de seleção de executivos, programa trainee e estágio, consultoria em processos e ferramentas de mapeamentos de talentos.

Alexandre Santille

Especialista em Global Leaders, Influência sem Autoridade, Geração Y, Jovens Talentos, aceleração de maturidade (FTM), EVP, Storytelling e aprendizagem para resultados, Alexandre Santille é sócio-diretor do LAB SSJ e palestrante em congressos internacionais e nacionais. É Ph.D. em Psicologia pela USP, fez mestrado em Administração de Empresas pela PUC-SP e se formou em Administração de Empresas pela FGV-SP.

Equipe de apoio

Camila Tanus
Carolina Correa
Fabiana Reis
Roberto Silveira
Sidney Vigo
Vanessa Carvalho

Maria Helena Toledo

Sócia-diretora da Clave, Maria Helena Toledo é formada em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista. Possui mais de 25 anos de experiência na área de Recursos Humanos, em empresas como Souza Cruz e Ceras Johnson. Atua em projetos de mapeamento de competências, metodologia de seleção por competências e recrutamento e seleção.

Isadora Marques

É responsável pela área de Pesquisa do LAB SSJ, identificando tendências e conteúdos em Educação & Negócios que fundamentam nossas soluções de aprendizagem. Especializada em pesquisa literária, de tendências e inovação, é formada em Jornalismo, cursou Língua e Literatura Inglesas na PUC-SP e fez extensão na Universidad de Buenos Aires (UBA). Foi redatora na Editora Segmento e editora-chefe na área de Comunicação Corporativa do ABN AMRO.

Andrea Krug

Consultora da Clave, formada em Psicologia pela UFRJ, é pós-graduada em RH pelo IAG Master da PUC-RJ, com MBA em Administração pelo Coppead. Com 27 anos de experiência, é especializada em change management, start ups de operações, processos de assessment, modelos de competência e de gestão do conhecimento. Elaborou programas de jovens talentos que se tornaram referência no mercado, além de liderar a implantação de processos de sucessão.

Marcella Carvalho

Consultora da Clave, formada em Psicologia pela PUC com pós-graduação em Gestão e Recursos Humanos pelo IAG Master da PUC-RJ. Com 11 anos de experiência, é especializada em programas nacionais e internacionais de jovens talentos (estágios e trainees), processos de assessment e desenho de modelo de competências.

Referências Bibliográficas

BORGOHAIN, S. B. **Key Factors and Challenges for Retention of Employees of a Public Sector Enterprise.** University of Ljubljana, 2010.

BUHOLAIQAH, A. **Employment Branding: The Impact of Company Image and Training.** California State University, 2009.

MASON-JONES, D. **Employer Branding: A Proactive Recruitment Strategy.** Human Capital, 2005.

MELIN, E. **Employer Branding – Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images.** Lulea University, 2005.

TÜZUNER, V. L. & YÜKSEL, C. A. **Segmenting Potential Employees According to Firm's Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept.** Istanbul University, 2007.

_____. **Rebuilding the Employment Value Proposition – Four Strategies to Improve Employee Effort and Retention.** Corporate Leadership Council, January 2010.

_____. **The Employment Brand: Building Competitive Advantage in the Labor Market.** Corporate Leadership Council, 1999.

Fonte: Metapesquisa LAB SSJ, 2011.

Esta pesquisa foi conduzida, em parceria com a Clave Consultoria, pela área de Pesquisa do LAB SSJ. Para mais informações sobre este estudo, escreva para: pesquisa@labssj.com.br.

© LAB SSJ, 2012. Todos os direitos reservados



SÃO PAULO 1 - SP
(11) 3040 4343
Av. Dr. Cardoso de
Melo, 1450
Vila Olímpia

SÃO PAULO 2 - SP
(11) 3704 4377
Av. Dr. Cardoso de
Melo, 1491
Vila Olímpia

SÃO PAULO 3 - SP
(11) 3045 4300
Rua Raja Gabaglia, 188
11º e 12º andares
Vila Olímpia

RIO DE JANEIRO - RJ
(21) 2553 6162
Praia de Botafogo, 228,
sala 908
Botafogo