

A RELEVÂNCIA DA PROPOSTA DE VALOR PARA O COLABORADOR NA PERCEPÇÃO DO LÍDER

Carla Silvana Gernhardt
Profa. Dra. Luciane Pereira Viana

RESUMO

Este trabalho tem como tema liderança e Proposta de Valor para o Colaborador (*EVP*). Sendo que, o objetivo do presente estudo foi analisar a percepção do líder sobre a relevância da proposta de valor para o colaborador. Para isso, foi realizado um estudo a respeito de conceitos fundamentais: Liderança, Endomarketing e Proposta de Valor para o Colaborador. A técnica utilizada para fornecer subsídios que oferecessem orientação e norteassem a pesquisa foi o questionário, realizado em junho de 2020, com os líderes, que atuam no ramo imobiliário de cinco empresas na cidade de Novo Hamburgo, com faixas etárias diferentes. Observa-se como resultados que ainda que a liderança desconheça o termo *EVP*, entendem o que ele representa e percebem que é necessário motivar os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização. Assim como, ressalta-se que a implementação da *EVP* se torna imprescindível para motivar, viabilizar a obtenção da satisfação e sucesso dos colaboradores e da organização.

Palavras-chave: Endomarketing – Proposta de valor – Retenção de talentos – Motivação – Liderança

1 Introdução

O sucesso das organizações está intrinsecamente ligado a uma boa gestão, a líderes e colaboradores comprometidos e tendo um relacionamento saudável, a objetivos da empresa claros e alinhados com interesse dos colaboradores, bem como uma marca forte, que transmita confiabilidade e satisfação ao cliente.

O posicionamento das empresas quanto à valorização do capital humano, a cada dia torna-se mais relevante. Haja visto, que são as pessoas que movem as organizações e possibilitam que se mantenham vivas. E, é por meio dessa força tarefa chamados colaboradores que se torna possível às organizações alcançarem seus objetivos. Para isso, é fundamental contar com uma equipe engajada, satisfeita e, principalmente, motivada, destaca Oliveira (2017).

A relevância de focar na satisfação dos colaboradores despertou nas pesquisadoras interesse de examinar como são percebidos pelos líderes os anseios e necessidades dos funcionários. Diante disso, buscou-se pesquisar por meio de questionário líderes de diferentes faixas etárias, dentro de organizações no ramo imobiliário, ou seja, fundadores e sucessores de empresas, cujos nomes não serão citados.

Assim, tem-se a questão de pesquisa: Qual a percepção do líder sobre a relevância da proposta de valor para o colaborador? Sendo o objetivo analisar a percepção do líder sobre a relevância da proposta de valor para o colaborador. Na presente pesquisa empregou-se a metodologia qualitativa, descritiva e survey, com questionário aplicado em cinco empresas da área imobiliária, que tem líderes de diferentes gerações, na cidade de Novo Hamburgo.

Os principais autores do referencial teórico foram Hunter (2004), Diniz (2019), Barbosa e Sampaio (2020), Mendes (2019), Bekin (2004), entre outros. Os autores foram fontes inspiradoras e nortearam a construção dos subcapítulos: A importância da liderança, endomarketing e EVP - (Employee Value Proposition).

Este artigo está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, o segundo o referencial teórico, o terceiro metodologia, o quarto capítulo apresenta os resultados e o quinto capítulo traz as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Diante do interesse de saber qual a percepção dos líderes sobre a proposta de valor para o colaborador, este tópico descreve o papel do líder, dentro da organização e com seus liderados, endomarketing ou marketing interno, alinhando os desejos e necessidades do colaborador com os interesses da empresa. E por fim, sendo o objetivo principal desse artigo, explica o EVP (*Employee Value Proposition*) ou seja, a Proposta de Valor para o Colaborador.

2.1 Liderança e sua importância

O que é um líder? Para Hunter (2004, p. 51) “líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente”. É um agente de mudanças numa organização, bem como pode inclusive influenciar em mudança pessoal. Ele é uma ponte entre os interesses da empresa e os interesses dos liderados. Fazer com que as pessoas se sintam pertencentes, com que elas se sintam importantes e que realmente fazem a diferença no ambiente em que estão inseridas, ratifica Robbins (2005).

A equipe, na realidade é o maior passivo de uma empresa. Por vezes, a alta direção não se dá conta dos talentos que têm, e também é função do líder evidenciar esses potenciais e suas habilidades, desses talentos dentro da organização e ainda retê-los. Ainda, para o autor, “o líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser” (HUNTER, 2004, p. 56). Pode-se dizer que é função desse líder: inspirar, conduzir, motivar sua equipe, mediar conflitos minimizando impacto, direcionar seus liderados para onde devem seguir, e é imprescindível que ele seja presente e realmente esteja junto com sua equipe.

Um bom líder, ainda necessita ser: otimista, organizado, dar bons exemplos, ser imparcial, ser transparente, corajoso, ousado, comunicativo, excelente ouvinte e o primeiro a cumprir regras. Liderar é fazer com que pessoas sigam juntas numa mesma direção, alcançando o bem comum. Maxwell (2007, p. 331) destaca a importância da equipe da seguinte forma:

em minhas organizações, não tenho funcionários. Tenho colegas. Sim, pago as pessoas e ofereço benefícios a elas. Mas as pessoas não trabalham para mim. Elas trabalham comigo. Trabalhamos juntos para concretizar a visão. Sem elas, eu não posso vencer. Sem mim, elas não podem vencer. Somos uma equipe. Atingimos nossos objetivos juntos. Precisamos uns dos outros. Se não precisarmos, então um de nós está no lugar errado.

Ou seja, uma organização visionária investe e dá condições de aperfeiçoamento para o líder, dá autonomia para agir seguindo o propósito da empresa. É o líder quem reforça para os seus liderados a importância do alinhamento da empresa e seu propósito, pois o êxito da equipe será uma bela consequência. Uma boa liderança se constrói diariamente, e pode trazer

benefícios para a empresa, pois uma equipe bem conduzida e motivada se torna ainda mais eficiente.

Na grande maioria das vezes, é do líder, que dependem os bons resultados e o crescimento do negócio. Ele se responsabiliza junto com sua equipe pelos erros e divide a glória pelos acertos. Conforme Diniz (2019) e Simonato (2019) para liderar é preciso estar aberto aos desafios. Não existe um manual, nem uma receita de bolo pronta, é algo que tem que ser construído diariamente. Customizar a liderança de acordo com a necessidade. Uma liderança democrática, não visando somente resultados para a empresa, mas a maneira mais efetiva e assertiva para que a equipe possa atingir junto esse resultado e estar confortável para isso. Descentralizar esse poder, dividindo as responsabilidades entre colaboradores, setores e áreas da empresa.

Novamente o líder sendo o autor principal dessa história, direcionando da melhor maneira possível. Pois, cada empresa é um organismo vivo, que precisa ser moldado dentro do propósito da sua existência, respeitando a individualidade de cada colaborador, respeitando suas dificuldades e trabalhando junto com a pessoa para ajudá-la a superá-las. A relação de uma boa liderança, pode se dizer que é como investimento: rende juros e bons frutos: respeito, experiência, disciplina, empatia, entre outras coisas. E porque não dizer uma satisfação mútua para líder e liderados, bem como para a organização (FERNANDES, 2016, LUSTRI, 2018).

Enfim, um líder atuante e atento aos seus colaboradores, para Nagai (2017), precisa ter uma boa comunicação para ter êxito nas tarefas a serem executadas. Bem como é relevante manter os seus liderados informados a respeito de mudanças de processos e práticas dentro da organização. Uma importante ferramenta que auxilia nessa questão é o endomarketing. O ganho no uso desse aliado, é uma equipe coesa, engajada com as outras áreas, mais motivada e informada, reitera Brum (2007). Ainda, não se pode deixar de mencionar que uma boa comunicação com gestores gera e alcança maiores resultados trazendo uma satisfação entre todos.

2.2 Endomarketing e EVP (*Employee Value Proposition*)

Uma organização necessita não apenas a busca de fidelização e satisfação de seus clientes externos, mas precisa conhecer e possuir um bom relacionamento com seus colaboradores. Las Casas (2000, p. 314) defende que “os meios de pesquisa de marketing, por exemplo, também pode ter uso internamente sendo direcionada para identificar o cliente que está dentro da organização: o cliente interno, delineando as pretensões e costumes dos funcionários”. Ainda, segundo o autor, o colaborador não deixa de ser o primeiro cliente de uma organização, e no final das contas, como tal quer ter a satisfação de seus desejos.

Para Bergamini (2008) e Drucker (2002) cada indivíduo possui pensamentos, motivações e objetivos específicos. O ser humano é diferente de máquinas, ele não é exato, programável e previsível. Pode-se até supor algumas coisas, porém não se tem a resposta com exatidão, sem o mesmo verbalizar, pontuar ou expressar o sentimento. Dentro de uma organização, por mais que fosse o ideal, muitas vezes não se tem a oportunidade de dispensar a cada colaborador um tratamento específico. É nesse momento que entra o endomarketing.

De acordo com Bekin (2004, p. 47) “endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro [...], observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”. O endomarketing derivou do marketing tradicional, para promover a comunicação interna entre

administração e colaborador. Pode-se dizer um marketing direcionado ao colaborador. Manter funcionários motivados traz enormes e incontáveis benefícios para a empresa, embora não seja uma tarefa fácil, pelo contrário, é bem árdua. Estar conectado entre os interesses da empresa e a satisfação dos funcionários, certamente rende uma excelente produtividade, um clima organizacional agradável e um ganho na qualidade de vida.

Segundo Melo (2009, apud ROBINETTE 2002, p. 36) “para obter mais daquilo que você quer, trate cada pessoa de dentro de sua organização do mesmo modo como seria tratado um cliente externo importante. Quando você o faz, é garantido que obterá maior cooperação”. A empresa que consegue alinhar os seus objetivos, com os interesses do funcionário tende a ser uma organização de sucesso. O colaborador quer sentir-se parte pertencente do local onde está inserido. Quer fazer parte da história da empresa, contribuir, fazer a diferença. Não somente desempenhar a sua função, mas ser parte, ser ouvido, ser visto, poder expressar suas necessidades e ser valorizado, contribuir para o sucesso da organização, destaca Costa (2017).

A Equipe IBC (2018) e Sena (2014) descrevem que um funcionário desmotivado, sem sentir-se parte do processo, não tem razões para dar o seu melhor. Ele se vê numa via de mão simples, e não de mão dupla, “que vai e vem”. Embora seja remunerado para isso, ele cumpre somente para o que foi contratado, não se esforça para dar aquele pouco a mais, no intuito de atingir o objetivo da organização. Por vezes, precisa de um incentivo de qualquer natureza, ou melhor, aquele que, para ele faça sentido e satisfaça seu desejo. Para Chiavenato (2010) e Cardoso (2017), essa valorização, para alguns pode ser em espécie, outros a promoção de cargo, outros uma folga no meio da semana, outros a oportunidade de tomar um chimarrão, cada um quer a satisfação de suas necessidades e desejos.

Marques (2017, online) descreve que “o ser humano é altamente sugestível por estímulos de incentivo, de maneira que quanto mais sentir seu trabalho valorizado melhor o fará.” Neste contexto, valor é empregado para atribuir a algo relevante que faça sentido, pode ser tangível ou intangível, e que venha de encontro às percepções e aos desejos internalizados por cada indivíduo.

Barbosa e Sampaio (2020) definem Proposta de Valor ao Empregado (EVP) como o conjunto de benefícios oferecidos por uma organização em troca da contribuição de seus colaboradores. Efetivar uma EVP promove vantagem competitiva à empresa, uma vez que atrai e retêm os talentos do mercado. Segundo Lustri (2018) a EVP envolve tudo que a empresa oferece ao colaborador em troca de seu tempo, esforços e desempenho. Para Reis (2019, online)

o Employee Value Proposition, também é conhecido por EVP, é um conceito corporativo que apresenta uma proposta de valor ao colaborador. A proposta de valor de uma empresa é uma forma de fidelizar e engajar as pessoas dentro de uma cultura organizacional. Ou seja, se trata de uma estratégia para atrair e reter profissionais do mercado de trabalho que realmente se enquadrem ao perfil da empresa, que se adequem ao “fit cultural” da companhia.

Marques (2017) e Mendes (2019) citam que o conceito de proposta de valor não é tão novo, mas tem-se difundido cada vez mais. Por uma razão, muito simples: atrair e reter os melhores talentos significa ter competitividade, ser mais inovador, mais ágil e estar à frente das demais empresas. Segundo Murdock (2018) a proposta de valor é uma ferramenta estratégica simples, mas que tem alta capacidade de gerar engajamento em pessoas interessadas na empresa. No entanto, para ter essa eficiência, precisa ser bem executada. Mendes (2019, online)

complementa que depois de reconhecer a relevância da EVP, precisa-se seguir algumas dicas, são elas:

- Identifique e monte a melhor equipe para trabalhar na sua EVP com você, contemplando profissionais de diversas áreas e funções;
- Liste as perguntas críticas para o seu negócio e principalmente para o desenvolvimento da EVP;
- Com base em sua missão e seus valores, defina claramente o que está disposto a dar, o que quer receber;
- Invista tempo em saber o que é valor para seus colaboradores. Compreenda a fundo as preferências e perfil desta força de gente!
- Traga os projetos de gestão de pessoas, talentos e recompensas para mesa;
- Faça o piloto, meça, teste, ajuste, pergunte, observe e monitore o progresso;
- Esteja atento à resposta e à demanda do mercado. Ajuste todas as vezes que a velocidade do mercado e das pessoas sinalizar que é hora de revisitar.

Para Reis (2019), Marques (2017) e Mendes (2019) os benefícios são claramente percebidos, os principais deles são: retenção de talentos, redução de *turnover*, melhora no *Employer Branding* (marca do empregador), redução com despesas de recrutamento, clima organizacional favorável, qualidade de vida, valor e significado para os produtos da empresa, relacionamento com os líderes e interpessoal, entre outros benefícios. Os autores, ainda reiteram que a política de recompensas, deve ser clara e acessível a todos. Elas não precisam ser somente monetárias, mas também podem ser incluídos: prêmios, vale-refeição, planos de saúde, seguro de vida, folgas, reconhecimento, bem-feitoria no ambiente organizacional, entre outros. Algo que realmente faça sentido ao funcionário e traga a ele valor.

3 Metodologia

Para Barros e Lehfeld (2007), é a metodologia, que norteia o caminho a ser percorrido, no intuito de expor o que o pesquisador busca saber. Nessa pesquisa usou-se o método de pesquisa qualitativa. Segundo Cooper e Schindler (2011), pesquisa qualitativa é uma metodologia definida como forma de coleta de informações, a qual visa descrever um fato. Ainda, sobre pesquisa qualitativa, significa compreender a razão que motiva para tal comportamento, a amostra pode ser um número pequeno, a coleta de dados não estruturada, e análise de dados não estatística, (MALHOTRA,2006).

A presente pesquisa enquadra-se como um nível de pesquisa descritiva. Segundo Vergara (2007) as premissas da pesquisa descritiva objetivam, primordialmente, a exposição de características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus dados, sendo elas: o questionário e a observação de dados, entre outros (GIL, 2002).

Usou-se como estratégia de pesquisa o levantamento (Survey). Mattar (2007) assevera a ideia de que, com o levantamento procuram-se dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos incluídos na amostra, quanto à forma como isso ocorreu.

Utilizaram-se as técnicas de coleta de dados: bibliográfica e o questionário. A revisão bibliográfica serve para nortear a pesquisa e verificar o estado do problema a ser pesquisado. Sendo assim, o pesquisador poderá, à luz da teoria dos autores e de outros estudos, realizar sua pesquisa baseado nessas fontes bibliográficas, afirmam Lakatos e Marconi (2003). Os

principais autores foram Hunter (2004), Fernandes (2016), Lustri (2018), Maxwell (2007), Bekin (2004), entre outros.

A presente pesquisa busca identificar a percepção de líderes de diferentes faixas etárias, dentro de uma mesma organização, a respeito da Proposta de Valores para o Colaborador (EVP), essa identificação deu-se no segmento imobiliário. O instrumento usado para coletar as informações foi um questionário, uma coleta de dados primários (GIL,2002). O questionário foi enviado através do Google Formulários, já com intuito de observar-se desde o primeiro passo como seria o comportamento de cada líder frente à tecnologia, em relação à diferença de idades. E em virtude de estar-se vivendo em tempos de enfrentamento contra o COVID 19 e precisar-se respeitar as leis de distanciamento social, sendo que se o questionário fosse impresso, a pesquisadora teria que coletar as respostas presencialmente, por isso, optou-se em enviar o questionário via WhatsApp.

O questionário está composto por duas perguntas abertas e três fechadas. As perguntas derivaram-se das teorias dos autores Nagai (2017), Chiavenato, (2010), Cardoso, (2017), Mendes (2019), Reis (2019) e Lustri (2018). O pré-teste, foi enviado para duas pessoas através de um *link* no WhatsApp, no dia 31 de maio de 2020, sem que fosse necessário nenhum ajuste. Dia 01 de junho de 2020 foi enviado também por WhatsApp o *link* para treze líderes de faixas etárias diferentes que compreendem entre 23 a 71 anos, líderes em cinco organizações no ramo imobiliário, sendo: três Incorporadoras e duas imobiliárias. Usou-se a amostragem não probabilística por conveniência.

Na ocasião do envio do *link* foi enfatizado que seria necessário obter as repostas até o dia 10 de junho de 2020. Registrou-se o recebimento das repostas de onze questionários. Sendo que sete dos líderes respondentes mandaram a confirmação de resposta do questionário via WhatsApp, parabenizando pelo questionário e desejando sorte na pesquisa. Uma líder salientou que estava afastada da empresa e não respondeu. Ainda, foi possível constatar, devido à falta de intimidade com a tecnologia, a inexistência de resposta por parte de um líder (de maior faixa etária).

Nessa pesquisa como técnica de análise de dados para responder à pergunta inicial usou-se a Análise de Conteúdo (MARCONI E LAKATOS, 2008). Após o recebimento das repostas iniciou-se a análise e interpretação de dados com organização de gráficos, que se encontram no próximo capítulo.

4 Resultados

Conforme dados coletados as idades dos líderes respondentes compreendem entre 23 a 71 anos. Fez-se o uso de numerais de 01 a 11, a fim de identificar os líderes, sendo que cada um receberá o número segundo a ordem de repostas do questionário que foram recebidas pela pesquisadora, de forma a não identificar o nome e a empresa onde trabalham os respondentes.

Portanto, seguem respectivamente identificados: Líder 01, feminino, 39 anos. Líder 02, masculino, 28 anos. Líder 03, feminino, 38 anos. Líder 04, feminino, 71 anos. Líder 05, masculino, 35 anos. Líder 06, masculino, 41 anos. Líder 07, masculino 67. Líder 08, masculino, 63 anos. Líder 09, masculino, 66 anos. Líder 10, masculino, 23 anos e líder 11, masculino, 40 anos.

Tangente à resposta do item idade, pode ser observado que 36%, ou quatro dos líderes são idosos (conforme Estatuto do Idoso, de 2003), ou seja, de 63 a 71 anos, e os demais

participantes dessa pesquisa, que são os 64%, ou sete líderes restante possuem entre 23 a 41 anos. Sendo que desses onze líderes, oito são do sexo masculino e três do sexo feminino.

A intenção dessa pergunta era poder identificar a disposição em responder um questionário elaborado através do Google Formulário e enviado via WhatsApp. A tecnologia, por vezes, encontra maior interatividade entre os mais jovens pode ser questionada. Ainda, que os mais jovens possam ter mais habilidades em aprendizado com menor tempo em detrimento aos mais idosos, mas nesse caso de responder esse questionário não onerou em nada. Exceto, no caso de um líder, que justificou a inexistência de sua resposta por conta da falta de habilidade com a tecnologia.

A seguir serão apresentadas as perguntas relacionadas ao EVP. A primeira pergunta questionava: É possível atingir o objetivo da organização com colaboradores desmotivados? Por quê?

Percebeu-se que dois líderes acreditam ser possível atingir os objetivos da empresa com colaboradores desmotivados. A resposta da Líder número 01 foi *“Acredito que sim, mas tudo depende do tamanho da desmotivação e do objetivo”*. O líder número 08, respondeu somente *“sim”*. Acredita-se, que a organização até possa atingir o objetivo, mas depende do prazo, e de que forma vai apresentar os resultados e a que custo. Portanto, se o colaborador estiver desmotivado, sendo que a empresa precisa do empenho dele para atingir o objetivo e prazo, e ele por algum motivo não está efetivamente envolvido com a empresa, precisa-se buscar resolver esse impasse (BEKIN, 2004).

No entendimento dos líderes, que responderam não é possível atingir os objetivos da organização, o grupo dos jovens e adultos (entre 23 a 41 anos) que representam 66,7% dos respondentes, acreditam que a razão de não atingir os objetivos da organização estejam ligados à falta de motivação. Seguem as respostas:

- *“Motivação é uma das principais características para um bom funcionamento da organização”*.
- *“Porque sem uma equipe coesa e motivada, as pessoas não terão iniciativas positivas e nem mobilização para se responsabilizarem com partes do processo”*.
- *“O objetivo exige colaboradores empenhados com a causa”*.
- *“Baixa produção”*.

Ainda um dos líderes jovens, relacionou à desmotivação a incapacidade de atingir qualquer objetivo na vida. *“Pois qualquer tipo de atividade que se faça na vida é necessário ter motivação e empenho”*. O líder mais jovem respondente dessa pesquisa, com idade de 23 anos, respondeu da seguinte maneira: *“Não, pois através da motivação dos colaboradores acredito que conseguimos alcançar melhores resultados, dando feedback sobre como está sendo a realização de serviços e mostrando aonde queremos chegar com o trabalho que está sendo realizado”*. Nessa resposta pode-se fazer equivalência com a teoria apresentada pelos autores Nagai (2017) e Brum (2007), de que o colaborador deve ser informado dos propósitos e estratégias da organização, bem como está o seu desempenho junto à atribuição para a qual foi admitido.

Para Mello (2010), pode ser comprometido o desempenho e a produtividade de uma organização, por meio da desmotivação dos colaboradores. Ainda, uma equipe desmotivada e com baixo índice de comprometimento com a organização, pode ser resultado das atitudes da liderança, destaca Rangel (2017).

Ainda na percepção dos líderes idosos, que somam 33,3%, a falta de motivação não permite atingir o objetivo da organização. Para tanto, justificaram respondendo, *“Não ser*

possível a obtenção de resultados positivos, pois a equipe necessita de gerenciamento que os motive e ainda, que os colaboradores precisam estar motivados porque são peças fundamentais para o sucesso". Através dessas respostas, pode-se reiterar as percepções dos autores, da Equipe IBC (2018) e Sena (2014), que um colaborador desmotivado, não produz o seu melhor. Ele somente cumpre as atribuições para as quais foi contratado, não interessa se foi possível atingir o objetivo da empresa, ele não está conectado com o todo. E, pode entender que também, para a organização ele não faz diferença, a liderança não o percebe dentro do processo.

Enfim, para os 82% que responderam que não é possível atingir o objetivo da organização com colaboradores desmotivados, corroboram com o que Costa (2017) reitera, que se torna mais rápido, menos indolor, mais eficaz o resultado da organização quando o colaborador está motivado, quando tem o sentimento de pertencimento. Promover a costura e alinhamento entre interesses de organização e colaborador, faz parte do papel do líder, bem como motivar, incentivar, promover um ambiente saudável e produtivo, e estabelecer uma boa conexão entre líderes e liderados (HUNTER 2004).

A segunda pergunta era aberta e questionava: O que faz para motivar sua equipe?

Os líderes mais jovens responderam, que dentro de suas práticas para motivar sua equipe três se destacam: treinamentos, reconhecimento e bom exemplo nas ações, cada um desses itens foram citados por dois líderes como prática atuante nas organizações as quais eles fazem parte. Ainda, nesse grupo obtiveram-se outras repostas para a pergunta, tais como: qualificação, boa comunicação, *feedbacks* positivos ou negativos, descontração entre equipes, transparência nas informações, reuniões, premiações, salário em dia e que a liderança conduz a equipe em alto astral. Já nessas respostas observou-se a indicação de somente um líder em cada item.

Os líderes de uma faixa etária mais elevada, citaram que para motivar sua equipe, o fazem através de "*metas*", nesse caso foi mencionado por dois dos quatro líderes. Ainda foram elencadas por eles outras práticas, que foram citadas uma única vez, no questionário desses líderes: treinamentos, reconhecimento, *feedback*, salário em dia, motivar a equipe através do alto astral da liderança, boas condições de trabalho. Um dos líderes respondeu que a motivação oferecida por ele para sua equipe, "*era a esperança para o futuro*".

Observou-se que dentro dos dois grupos de líderes as práticas para motivar eram praticamente iguais, talvez, por alguns líderes jovens e outros mais experientes fazerem parte da mesma organização. Também, pode-se perceber que houve entendimento da pergunta, pois as respostas foram muito pertinentes. Ainda que algumas respostas dessem a impressão de ser um tanto "romantizadas", pois o futuro é um tanto quanto fugaz no mundo moderno, para que se possa dar certeza de alguma coisa. Com as repostas dos líderes e, fazendo uma equivalência com as teorias, se nessas organizações os colaboradores não se sentirem motivados, há possibilidade de que os líderes não os estejam motivando com aquilo que traga significado e valor para eles, como destaca Cardoso (2017).

Seguindo a análise das respostas dos líderes, emitidas junto ao questionário, na pergunta seguinte tinha-se a opção de marcar mais de uma resposta. Qual incentivo, em sua opinião, se torna mais atrativo aos olhos do colaborador?

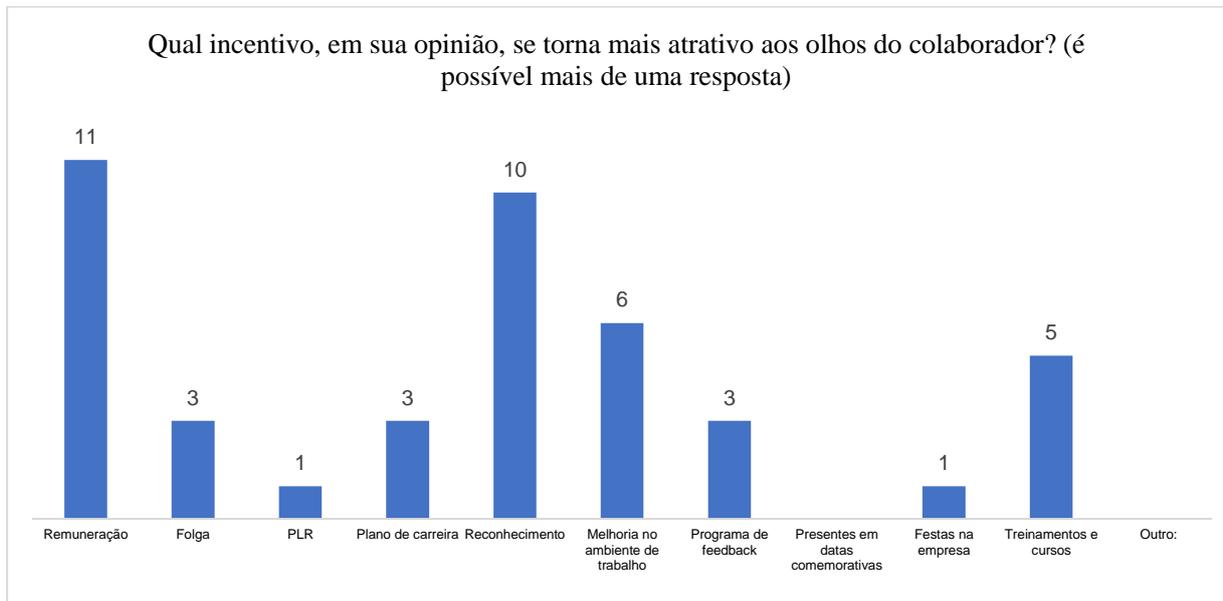


Gráfico 1: Incentivo mais atrativo para o colaborador
Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2020)

Dentro das respostas dos líderes (conforme gráfico 1), percebeu-se que todos, sem exceção acreditam que a remuneração seja o incentivo mais atrativo para os colaboradores. Já o reconhecimento, obteve dez respostas, sendo que um líder jovem, não julga tão atrativo o fato de reconhecer o colaborador. Ainda, a melhoria no trabalho obteve sete das repostas, percebeu-se que quatro líderes jovens e três líderes mais experientes acham ser interessante melhorar e inovar o ambiente corporativo.

Nos incentivos sugeridos como possível interesse para agradar o colaborador, que seria folga, plano de carreira e programa de *feedback*, somente três líderes em cada item acharam ser relevante. Nessa perspectiva de incentivos que se tornam atrativos, ainda se obteve a resposta de um líder jovem para o PLR e um líder idoso para festas na empresa. Portanto, entende-se que todos os líderes, de diferentes faixas etárias, julgam necessário oferecer de alguma forma um atrativo para reter talentos, para ter uma equipe coesa, para desempenhar com afinco seu objetivo e satisfazer o cliente interno da organização, ou seja, o colaborador, seguindo o descrito por Fernandes (2016), Marques (2017) e Mendes (2019).

Ainda, para compreender junto aos líderes o que achavam ser relevante para uma empresa ser bem sucedida e ter reconhecimento, deixando claro ser possível mais de uma alternativa, perguntou-se: Em sua percepção, quais fatores são fundamentais para uma empresa ter sucesso e ser reconhecida no mercado?

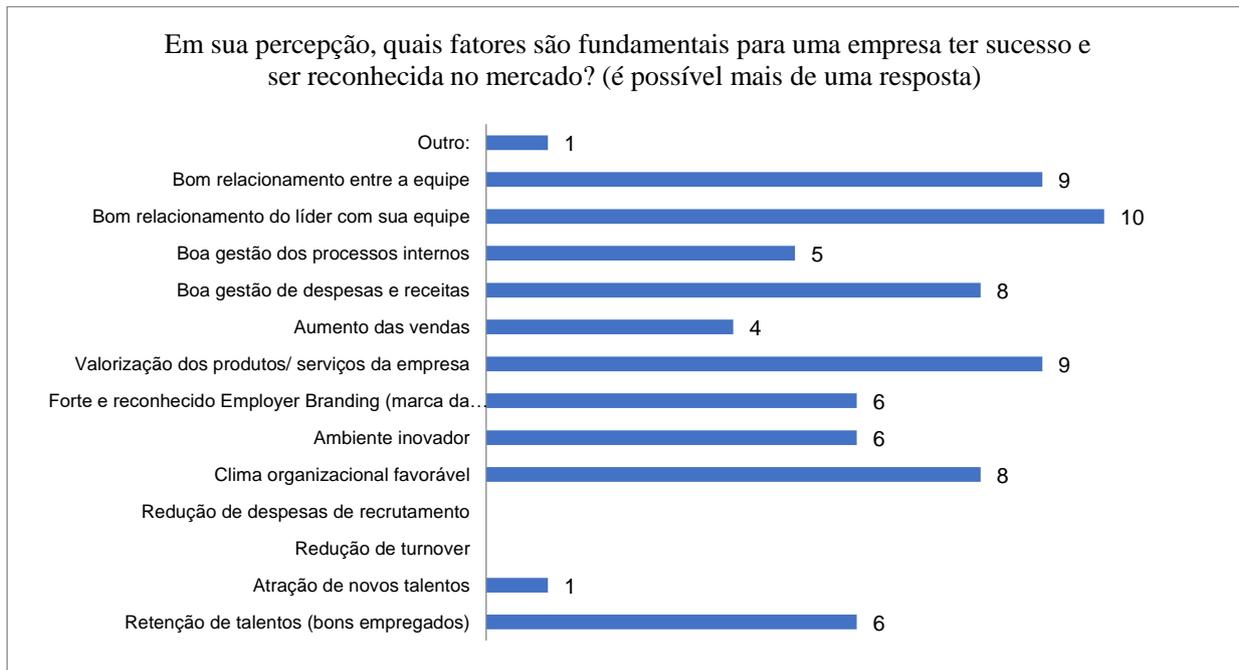


Gráfico 2: Fatores fundamentais para uma empresa ter sucesso e reconhecimento.
Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2020)

Haja vista, que essa pergunta poderia ser respondida por cada líder, com mais de uma opção, então, obteve-se 73 respostas (gráfico 2). Bom Relacionamento (ROBINS, 2005) entre a Liderança e o Colaborador foi à opção com dez respostas. Já para Valorização dos Produtos e Serviços, com nove respostas. Ainda, um Bom Relacionamento Interpessoal, obteve também nove respondentes. Para Clima Organizacional Favorável e Boa Gestão de Despesas e Receitas obtiveram oito respostas cada item.

Ainda, observou-se três itens com o mesmo número de seis respostas por item, sendo eles: Retenção de Talentos (bons empregados), Ambiente Inovador e Forte e Reconhecido *Employer Branding*. Por fim, observou-se que ficaram com cinco respostas Boa Gestão de Processos Internos, Aumento de vendas, com quatro respostas e Atração de Talentos com uma resposta, também se tem a alternativa: outro com uma resposta “*Ter motivos para que o público se identifique com seus produtos/serviços. Propósito claro*”.

Verificou-se após analisar esse gráfico, que os líderes, quase que na totalidade julgam ser necessário para a organização obter sucesso, manter bom relacionamento entre líderes e liderados, (MAXWELL,2007). Ainda, pode-se perceber que para os líderes ter um bom relacionamento entre a equipe, ou seja, uma equipe coesa faz a diferença para conquistar o sucesso. Uma boa parceria também na percepção dos líderes se dá entre o Clima Organizacional Favorável e Boa Gestão de Despesas e Receitas, pode-se se dizer que um complementa o outro (REIS, 2019, LUSTRI, 2018).

Diante dos itens dessa pergunta, percebe-se que mesmo sem título, consegue-se fazer a leitura da presença informal de uma *EVP*, ou seja, os líderes tem ciência que a satisfação do colaborador está diretamente ligada ao sucesso da organização. E está centrado, na pessoa do líder, o manejo dessa ferramenta para alcançar o bom desempenho, o sucesso e efetividade da

marca de uma empresa, por meio de proporcionar a sensação de pertencimento, criando valor satisfazendo assim as necessidades do colaborador (MURDOCK, 2018).

E por último a pergunta: Você já ouviu falar de Proposta de Valor para o Colaborador (EVP)?

Dos onze líderes, nove líderes responderam não e, os outros dois líderes responderam que já ouviram falar, sendo duas do gênero feminino uma líder de 38 anos e a outra com 71 anos. Na justificativa as duas mencionaram “*ser um plano de retenção e valorização do colaborador. Que evita a rotatividade*”. Percebe-se que realmente tem conhecimento do EVP, pois Reis (2019), Marques (2017), ratificam que retenção do colaborador e a ausência de *turnover* são alguns dos frutos colhidos através da implantação da Proposta de Valor para o Colaborador.

Entre os demais líderes que afirmaram desconhecer a EVP, encontram-se seis líderes mais jovens e outros três mais experientes. Dentre as justificativas dos jovens, quatro deles informaram que “*nunca haviam ouvido falar. Desconheciam*”. Os outros dois jovens, uma líder, feminino, 38 anos relatou “*na verdade, esse “pacote”, não tinha um nome pra mim, e sim benefícios*” e o outro líder, masculino, 23 anos asseverou, “*Acredito que seja uma maneira de valorizar e reconhecer os colaboradores da empresa, além de mantê-los motivados e integrados junto à equipe*”. Mediante as respostas, conforme Lustri (2018), acredita-se que esses dois líderes, apesar de não possuírem conhecimento a respeito da EVP, fizeram a leitura com muita perspicácia sobre os assuntos que foram elencados pela pesquisa.

Em virtude as respostas dos três líderes mais experientes, “*que não ouviram falar sobre EVP*”, mas na justificativa deles pode-se perceber que têm uma noção do que representa, entende-se que da mesma forma que os líderes mais jovens, esses conseguiram absorver e talvez significar a Proposta de Valor para o Colaborador, por meio do questionário da pesquisa. Podendo-se deduzir diante das respostas, “*Não sei certamente do que se trata. Pode ser tarefas remuneradas*” e ainda “*Acredito que EVP seja um incentivo para o colaborador ser mais eficiente e produtivo no trabalho*”.

Portanto, diante de todas as teorias expostas por intermédio de vários autores, e em equivalência com os resultados obtidos por meio da pesquisa, julga-se relevante uma Proposta de Valor para o Colaborador, ainda que dos onze líderes, dois conheciam EVP, e outros seis apesar de não conhecerem, ariscaram-se a definir como benefícios ou algo similar.

A EVP, é uma ferramenta simples, de benefícios significativos e claramente percebidos (REIS, 2019; MARQUES, 2017), como retenção de talentos, redução de *turnover*, melhora no *Employer Branding*, redução com despesas treinamentos, clima organizacional favorável, qualidade de vida, valor e significado para os produtos da empresa, melhora no relacionamento com os líderes e interpessoal, entre outros benefícios. A toda organização que desejar obter além do sucesso, marca reconhecida, uma equipe coesa, comprometida e satisfeita, sugere-se aderir a EVP como diferencial competitivo no mercado (MURDOCK, 2018).

Para tanto, faz-se necessário não descuidar na hora de montar a EVP, das etapas sugeridas por Mendes (2019), ou seja, selecionar profissionais de várias áreas e funções que possam favorecer a implantação da EVP. Baseado na cultura da empresa se comprometa somente com o que esteja disposto a dar e receber; relevante despende tempo e se inteirar do propósito que move e traz sentido a cada colaborador; com projetos de gestão de pessoas, talentos e recompensas para fortalecer a EVP. Torna-se relevante fazer um piloto, para que assim a empresa possa medir, testar, ajustar, perguntar, observar e monitorar a evolução da sua

proposta. O líder dever ser perspicaz, atender as mudanças do mercado e diante da necessidade revisar sua EVP.

5 Conclusão

As corporações na atualidade, mais do que nunca precisam ser competitivas nesse mundo globalizado. Para tanto, precisam estar atentas às mudanças do mercado, as ferramentas que são disponibilizadas para dar agilidade, efetividade ao processo e contribuir para a obtenção do sucesso da empresa. Dentro dos processos da empresa, há um “recurso” indispensável para fazer essa engrenagem andar, os colaboradores são imprescindíveis para a sobrevivência e o êxito das organizações.

Os funcionários são a combustão para o bom andamento da empresa, sendo assim precisam estar motivados para darem o seu melhor. Na liderança há um ganho relevante, quando o líder considera sua equipe como extensão dele mesmo. O entendimento de que estar todos engrenados e produzindo, gera somente bons resultados e satisfação para todos envolvidos no processo (MAXWELL, 2007).

Então, o líder, é um sujeito tão próximo ao seu liderado, que consegue perceber e sanar suas dores, ajudando-os assim a transpor todas as dificuldades para que possam servir ao cliente. Com isso, atingem a satisfação mútua, tanto para o líder, quanto para os liderados, bem como para a organização (HUNTER, 2004, FERNANDES, 2016, LUSTRI, 2018).

Segundo a análise das repostas do questionário, atingiu-se o objetivo da pesquisa, que era analisar a percepção do líder sobre a relevância da proposta de valor para o colaborador. Pesquisaram-se onze líderes, de faixas etárias diferentes, sendo quatro idosos e sete jovens, de cinco empresas do ramo imobiliário, na cidade de Novo Hamburgo. Duas líderes, sendo uma na idade de 38 anos e uma com a idade de 71 anos, tinham conhecimento a respeito da EVP. Ainda, pode-se perceber que os outros nove líderes, apesar de afirmarem desconhecer a EVP compreendiam do que se tratava. Arrisca-se a supor, que essa compreensão se derivou a partir das perguntas que constavam no questionário e trouxe-lhes um pequeno entendimento a respeito do assunto.

Ainda, percebeu-se nas respostas dos onze líderes que eles percebem a relevância de haver incentivos para motivar os colaboradores. Embora, dois desses líderes afirmaram ser possível atingir os objetivos da organização com colaboradores desmotivados, mas na sequência das respostas do questionário, eles elencaram vários benefícios e afirmaram serem importantes para os colaboradores sentirem-se motivados.

Segundo Mendes (2019), para montar a EVP se faz necessário que a organização dispense de tempo, use as pessoas chaves para elaborar a proposta. Ainda, respeitando a cultura organizacional, o quanto estão dispostos a investir nessa proposta, e assim alinhar com os propósitos da organização. Na sequência validar essa ferramenta, observar se foi efetiva, se precisa de ajustes e definir prazo para que seja revista essa EVP, diante das necessidades. Os benefícios na implantação são claramente percebidos, como: retenção de talentos, redução de *turnover*, diminuição de valores em função de treinamento, melhora no *Employer Branding*, clima organizacional, qualidade de vida, etc.

Portanto, diante da realidade das organizações que precisam estar atualizadas e a frente da concorrência, obtendo vantagem competitiva para se destacar frente ao mercado, propõe-se a implementação da EVP. Por ser uma ferramenta simples e eficaz, que visa garantir a satisfação

dos colaboradores, tornando-os parte da equipe, retendo os talentos e mantendo um clima organizacional saudável.

Por fim, sugere-se a realização de novos estudos, dentro das mesmas organizações, a partir de uma nova perspectiva, ou seja, a percepção dos colaboradores e do quanto sentem-se motivados e valorizados pela organização, e também se eles compreendem o significado da EVP. Acredita-se ser relevante fazer o cruzamento dos resultados obtidos através da visão dos líderes e também da percepção dos colaboradores quanto aos benefícios da EVP. Surgindo dessa análise, possíveis novas oportunidades para líderes e colaboradores construírem juntos a EVP, trazendo benefícios que realmente façam sentido ao colaborador, que em contra partida por sua satisfação, trará resultados ainda mais positivos para organização, mantendo um ambiente ainda mais produtivo e um clima organizacional agradável.

Perceber o liderado como o ativo mais importante da organização e preocupar-se em saber o que realmente traz sentido e valor para ele, faz de um líder a distinção entre outros líderes.

Referências

BARBOSA, Lilia; SAMPAIO, Creoncedes. **Proposta de Valor ao Empregado: a chave para atrair e reter talentos**. Disponível em: <<https://www.cozex.com.br/proposta-de-valor-ao-empregado/>>. Acesso em: 23 maio 2020.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. – **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3.ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Editora Prentiel. Hall, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Estatuto do Idoso / Ministério da Saúde**. 3. ed., 2. reimpr. - Brasília: Ministério da Saúde, 2013. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/estatuto_idoso_3edicao.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/empregados-tambem-sao-clientes>>. Acesso em: 23 maio 2020.

CARDOSO, Luis Filipe C. **Como utilizar a proposta de valor (evp) para aumentar a motivação?** Publicado em: 24 fev. 2017. Disponível em: <<https://impulse.net.br/proposta-de-valor-ao-empregado/>>. Acesso em: 20 maio 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, Renata. **Saiba como a era do funcionário-cliente está mudando o RH.** Publicado em: 22 dez. 2017 às 04h00 - Alterado em: 20 jan. 2020 às 12h13. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/saiba-como-a-era-do-funcionario-cliente-esta-mudando-o-rh>>. Acesso em: 22 maio 2020.

DINIZ, Arthur. **Os principais desafios da liderança das organizações.** Publicado em: 04 dez. 2019 Disponível em: <<https://crescimentum.com.br/os-principais-desafios-da-lideranca-dasorganizacoes/>>. Acesso em: 24 maio 2020.

DRUKER, Peter. **A administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.

Equipe IBC. **5 problemas gerados por uma equipe desmotivada.** Publicado em: 08 dez. 2017. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/5-problemas-gerados-equipe-desmotivada/>>. Acesso em: 20 maio 2020.

FERNANDES, Phillipe. **Liderança e motivação: conheça os 8 segredos de uma equipe engajada.** Publicado em: 28 set. 2016. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/29499/lideranca-e-motivacao-conheca-os-8-segredos-de-uma-equipe-engajada/>>. Acesso em: 18 maio 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança.** Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUSTRI, Denise. **O que é EVP Employee Value Proposition?** Publicado em: Out. 2018. Disponível em: <<https://www.cohros.com.br/conteudo/o-que-e-evp-employee-value-proposition-.html>>. Acesso em: 20 maio 2020.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, Marcus. **Entenda Como Funciona a Proposta de Valor Para o Empregado (EVP).** Publicado em: 28 set. 2017. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/entenda-como-funciona-proposta-de-valor-para-empregado/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing:** edição compacta. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MELLO, Fábio Bandeira. **De quem é a culpa pela desmotivação de um profissional: a empresa, o chefe ou a própria pessoa?** Publicado em: 22 jun. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/de-quem-e-a-culpa-pela-desmotivacao-de-um-profissional-a-empresa-o-chefe-ou-a-propria-pessoa>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

MELO, Juliana. **Empregados também são clientes.** Publicado em 06 jul. 2009. apud ROBINETTE, Scott e BRAND, Claire. Marketing Emocional: a maneira Hallmark de Ganhar Clientes para toda a vida, 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2002. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/empregados-tambem-sao-clientes>>. Acesso em: 23 maio 2020.

MENDES, Fabiana. **Em tempos de EVP – Employee Value Proposition (proposta de valor ao colaborador).** Publicado em: 01 mar. 2019 – Disponível em: <<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/03/01/em-tempos-de-evp-employee-value-proposition-proposta-de-valor-ao-colaborador/>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

MURDOCK, Peter K. **A importância de uma proposta de valor de emprego para recrutamento em 2018 e além.** Publicado em: 9 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/01/09/the-importance-of-an-employment-value-proposition-for-recruiting-in-2018-and-beyond>>. Acesso em: 23 maio 2020.

NAGAI, Tamires. **A importância de um líder dentro da organização.** Publicado em: 06 set. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-de-um-lider-dentro-da-organizacao>>. Acesso em: 10 maio 2020.

OLIVEIRA, Victor Felipe. **Capital humano, o maior ativo das empresas.** Publicado em: 31 maio 2017. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/capital-humano-o-maior-ativo-das-empresas/>>. Acesso em: 05 jul. 2020.

RANGEL, Alexandre. **Como lidar com funcionários acomodados e desmotivados na empresa?** Publicado em: 27 jul. 2017 às 15h00 - Alterado em: 27 jul. 2017 às 16h09. Disponível em: <<https://exame.com/pme/como-lidar-funcionarios-acomodados-e-desmotivados-na-empresa/>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

REIS, Tiago. **Employee Value Proposition: o que é a Proposta de Valor ao Colaborador?** Publicado em: 20 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/employee-value-proposition/>>. Acesso em: 05 maio 2020.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 2005.

SENA, Nara. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações.** Publicado em: 13 de jan. de 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes>>. Acesso em: 23 maio 2020.

SIMONATO, Marcelo. **Como enfrentar os desafios da Liderança Moderna?** Publicado em: 12 de Ago. 2019 – Disponível em: <<https://rhpravoce.com.br/posts/como-enfrentar-os-desafios-da-lideranca-moderna>>. Acesso em: 24 maio 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.