

Guia para
construir

Job Offers

alinhadas à cultura
organizacional



alice



Alice é uma empresa de tecnologia que oferece planos de saúde para empresas com a missão de tornar o mundo mais saudável.

Mais que um benefício, somos **parceiros do RH**: unimos saúde e tecnologia para oferecer um cuidado único aos membros, fortalecer decisões em gestão de pessoas e apoiar iniciativas de bem-estar nas organizações.

É assim que nos tornamos a empresa mais inovadora da América Latina.

[Conheça a Alice](#) →

alice

1. Introdução

Por que job offer virou negociação, e não estratégia?

2. Tópico 1

Não é só remuneração. É reputação.

3. Tópico 2

Além do salário: construindo valor para atrair e engajar

4. Tópico 3

O modelo Alice de transparência radical nas ofertas

5. Conclusão

Checklist prático para criar sua job offer



Por que job offer virou negociação, e não estratégia?

Pense rápido: por que resumir a **job offer** a uma simples negociação de salário se ela poderia expressar a identidade da sua empresa?

E, sim, as job offers podem - e devem - ser reflexo da cultura das empresas.

Em muitos mercados, essa etapa se tornou apenas uma transação comercial. É o momento de “fechar um preço” ou “ganhar o talento”.

E, quando isso acontece, o RH perde um protagonismo estratégico. Ele se torna mediador de uma barganha, e não o arquiteto de uma proposta de valor clara e coerente.

A forma como você estrutura e comunica a job offer é uma oportunidade de mostrar a visão da empresa sobre reconhecimento e equidade.

É por isso que na Alice não negociamos job offers ou contrapropostas.

Para nós, oferecer a melhor e mais justa proposta logo de início é inegociável. E isso reflete a nossa cultura de transparência e valorização dos Pitayas (como chamamos nossos colaboradores).

Para se pensar

- Se a proposta depende da capacidade de negociar, será que ela realmente é justa?
- Se a proposta é justa, por que negociar?
- A equidade na sua empresa começa ou termina com a job offer?
- Valor reconhecido cabe desconto?



Alice Agora

Imagine ter um parceiro de saúde 24/7



Com o Alice Agora é assim: acesso imediato a um Time de Saúde que resolve mais de 70% das queixas dos membros sem sair de casa.

Conheça a Alice →

Não é só remuneração. É reputação.

Job offer é, também,
uma poderosa peça
de **endomarketing**.

Antes de o colaborador vestir a camisa da empresa, ele já veste a percepção de marca que a oferta transmite.

Spoiler: sua job offer fala mais alto que muitos posts no LinkedIn.

Oferecer uma proposta justa e coerente é a primeira chance de construir uma relação de confiança, que pode evoluir para engajamento e pertencimento.

Quando essa coerência se perde — seja por negociações desgastantes, ofertas confusas ou ajustes de última hora — a empresa comunica, sem querer, que **fala uma coisa, mas pratica outra**.

E isso, em termos de marca empregadora, é um perigoso ruído.

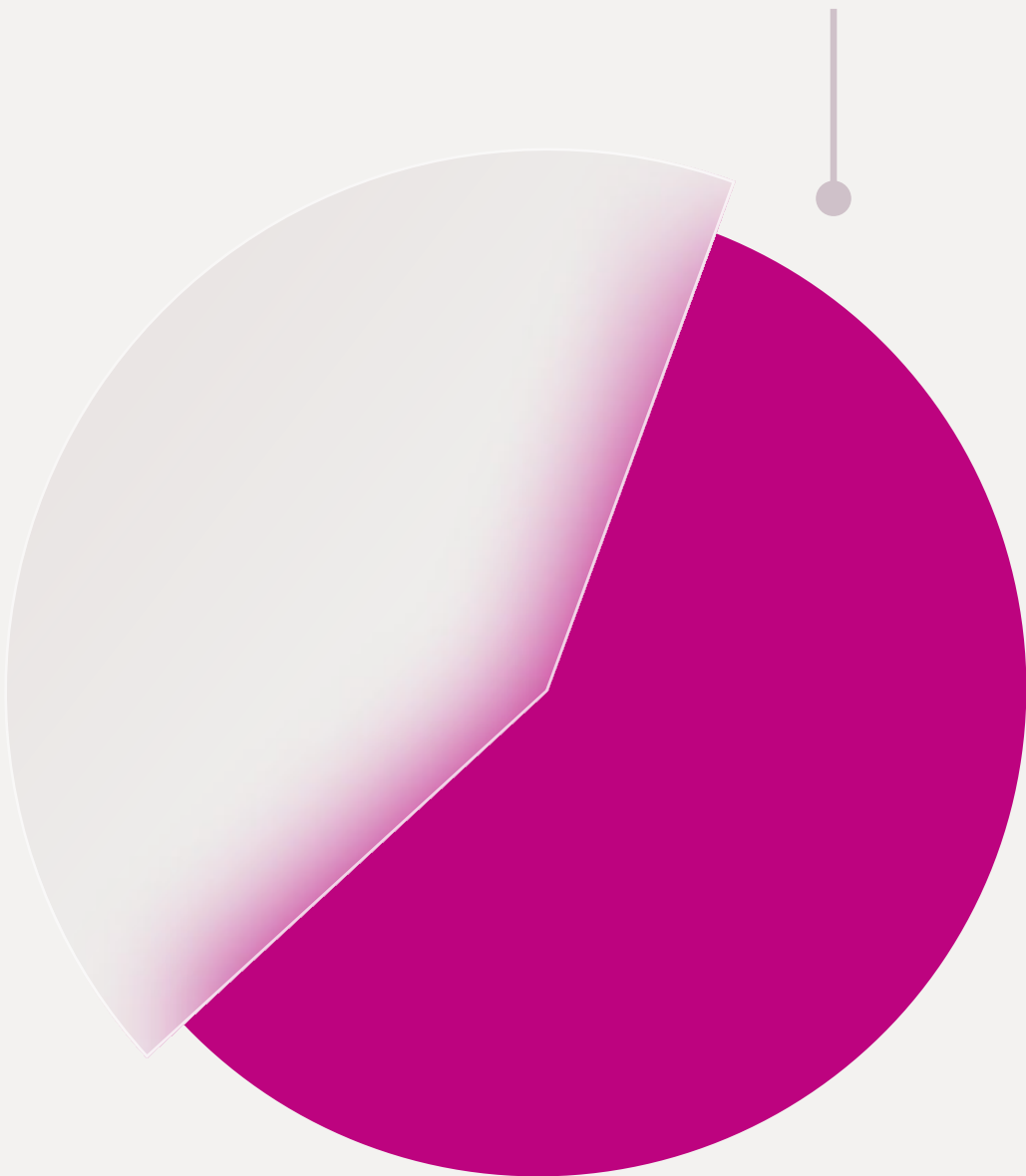
Talentos valorizam transparência, justiça e bem-estar

*Dados da 3ª edição do Pulso RH - estudo proprietário da Alice que aborda temas de interesse e relevância aos profissionais de Recursos Humanos.
➤ [Confira na íntegra](#)

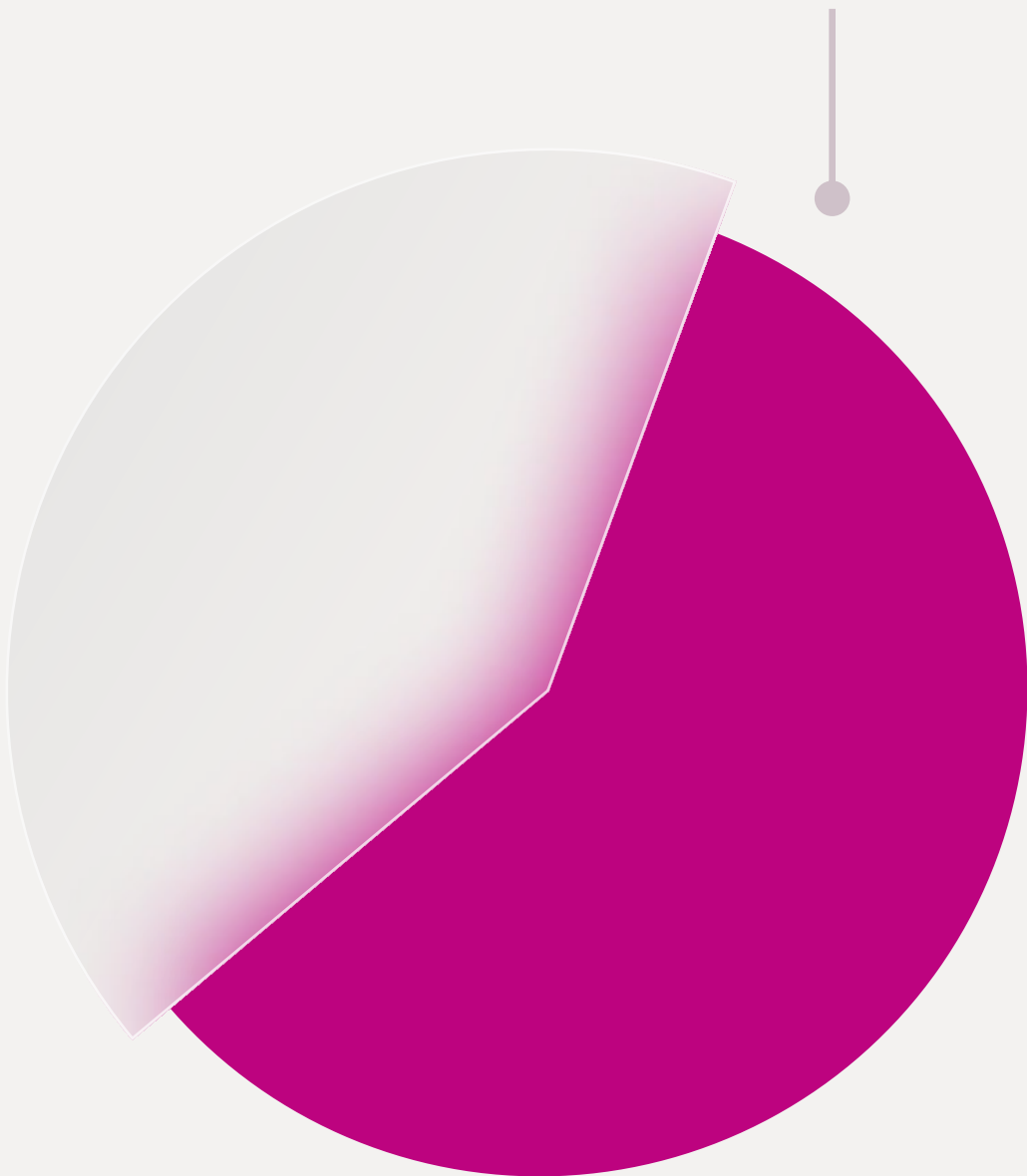
Saber que a empresa é justa aumenta a percepção de valorização dos colaboradores?

Para +50%, sim!

Geração Z _____ 57,6 %



Millennials _____ 58,3 %



*Dados da 3ª edição do Pulso RH - estudo proprietário da Alice que aborda temas de interesse e relevância aos profissionais de Recursos Humanos.
➤ [Confira na íntegra](#)

O trabalho ideal oferece...

Dinheiro para viver de forma confortável



Geração Z

39,2%

Millennials

45,5%

Oportunidades de crescimento pessoal e profissional



Geração Z

38,2%

Millennials

38,6%

Recursos para viver a vida que querem



Geração Z

34,8%

Millennials

31,9%

Espaço para viver a vida que gostam



Geração Z

34,4%

Millennials

30,2%

Na Alice, o cuidado é próximo, em todos os sentidos.

Nossos planos têm cobertura nacional e rede credenciada completa.



São mais de mil hospitais, mais de 5 mil laboratórios e mais de 17 mil médicos especialistas e clínicas no Brasil.

[Saiba mais sobre nossa rede credenciada.](#)

* [Work Institute 2024](#)

* [Salário emocional](#)

Além do salário: construindo valor para atrair e engajar

Com os dados do estudo da Alice, o Pulso RH, a gente consegue entender o que as diferentes gerações realmente valorizam no trabalho. E isso deixa claro que job offer não se resume apenas ao salário.

É claro que talentos buscam uma boa remuneração. Mas apostar todas as fichas nisso, acreditando que é a melhor forma de atrair e reter, é um erro comum — e frustrante.

Aspectos materiais até podem pesar na decisão inicial, mas raramente garantem engajamento ou permanência no longo prazo.

No ranking de motivos para pedir demissão, aspectos de carreira têm superado o salário desde 2010 ([Work Institute 2024](#))*. E o impacto do [salário emocional](#)* é também decisivo.

Mais do que entrar em uma “guerra salarial”, as empresas precisam desenhar offers que expressem uma verdadeira **proposta de valor ao colaborador** — equilibrando remuneração justa, oportunidades de desenvolvimento, conexão com o time e propósito.

Enquanto muitos RHs ainda se angustiam em “como reter?”, talvez a chave seja mudar a pergunta para: “como desenvolver?”

*
➤ [Harvard Business Review](#)

Uma boa proposta de valor para o colaborador é formada por quatro fatores inter-relacionados ([Harvard Business Review](#))*:

01. **Ofertas materiais**

salário, espaço físico, equipamentos, benefícios e política de flexibilidade e home office.

02. **Oportunidades de desenvolvimento**

todas as iniciativas para promover crescimento aos funcionários.

03. **Conexão e comunidade**

criação de um ambiente marcado pela colaboração, valorização mútua e boas relações sociais.

04. **Significado e propósito**

o que motiva os colaboradores a se sentirem parte de uma transformação maior.

Apenas desenhar esses fatores não é suficiente. A criação de valor é uma tarefa contínua e que se mantém ao longo do tempo com alguns “mecanismos de sustentação”.

Performance reviews

regulares que alinhem as expectativas e reconheçam quem se destaca

Pesquisas de mercado

frequentes, que atualizem a proposta de valor.

Práticas de revisão de remuneração

consistentes e transparentes, que garantam competitividade com o mercado.

Programas de mentoring

que estimulem troca de experiências e senso de comunidade.

Rituais de reconhecimento

formais e informais, que reforcem cultura e valorização.

Pesquisas de clima

frequentes para captar as percepções em tempo real.

Comunicação interna transparente,

que explique mudanças e decisões.

*
➤ [Post no LinkedIn](#)
*
➤ [Episódio #12 do Webinar Open Arena](#)

Modelo Alice de transparência radical nas ofertas

Tudo o que você leu até aqui ajuda a entender por que, na Alice, não negociamos job offers.

Esse tema ganhou destaque em um [post no LinkedIn](#)* da Sarita Vollnhofer, CHRO da Alice, que gerou muita repercussão. Depois, aprofundamos a discussão no [episódio #12 do Webinar Open Arena](#)*, com a presença da própria Sarita e da Francine Arida, Pitaya do nosso time de People.

“

Sarita Vollnhofer
CHRO DA ALICE



No episódio, Sarita explica como essa abordagem está diretamente ligada à cultura da Alice:

Não negociar job offers é parte da cultura da Alice que definimos lá no início sobre como iríamos comunicar e tangibilizar as nossas virtudes, ser transparentes e construir essa relação de confiança desde o primeiro contato."

Na Alice, o salário reflete a senioridade e o valor gerado pelo colaborador, e não a habilidade do candidato em negociar.

Contrapropostas na Alice

Na Alice, escolhemos não negociar contrapropostas. Aqui, o reconhecimento financeiro acontece via processos claros e estruturados de avaliação, não por exceções individuais.

A gente entende que essa decisão mantém a coerência com nossa cultura de equidade interna. Ao não abrir espaço para contrapropostas, preservamos a confiança, a previsibilidade e a força da nossa cultura.

“

Sarita
Vollnhofer
CHRO DA ALICE



Não adianta ter o cuidado de fazer a melhor e mais justa offer no começo e, ao longo do tempo, negociar contrapropostas com algumas pessoas, gerando desigualdades. Na Alice, nunca fizemos contrapropostas e não abrimos exceção porque é assim que se constrói uma cultura forte.”

Como construimos a proposta mais justa possível?

Ao desenhar uma job offer na Alice, dados concretos são analisados, como:

- Percepções sobre a senioridade e o nível de entrega do candidato ao longo do processo seletivo, baseadas em evidências;
- Experiências anteriores;
- Escopo e as responsabilidades da função.

Também comparamos tudo isso com quem já faz parte da Alice, garantindo coerência e equidade interna.

Depois, usamos nosso modelo de leveling, o Alice Development Stages (ADS) para embasar a offer. O nosso modelo descreve o que é esperado de cada nível de maturidade em cada Chapter – estrutura de gestão usada na Alice.

Vale destacar que o ADS e as tabelas salariais são revisadas com frequência, para manter a atualização dos dados e a transparência.

Quando pensamos na melhor e mais justa proposta aos candidatos, ela não se resume a salários.

Sarita Vollnhofer, CHRO da Alice, e Francine Arida, do time de People, no 7º episódio #12 do webinar Open Arena.



Um dos pilares do nosso time de People é “**oferecemos a melhor proposta de valor do mercado**”. Aí estão inclusos os benefícios de curto, mas também os de longo prazo, que vamos detalhar a seguir.



Juliana Santos

CRM 123456/SP

Sua Médica de Família

A gente sabe a importância de ter times saudáveis, e os membros Alice acessam o Time de Saúde quando e o quanto precisarem!

Aqui, o acompanhamento é pessoal, contínuo e ilimitado.

[Conheça a Alice](#) →



Como garantimos consistência ao longo da jornada do Pitaya?

Uma job offer justa só faz sentido se ela continua sendo justa depois da assinatura do contrato.



Sarita Vollnhofer
CHRO DA ALICE

Como a gente garante que essa offer que desenhamos como melhor e mais justa se mantenha ao longo do tempo? Temos mecanismos que vão deixar o Pitaya motivado, entregando valor de forma consistente.



Na Alice, seguimos os seguintes processos:

Pesquisas de mercado

As tabelas salariais são revisadas todos os anos, com o apoio do time de compensation. Isso ajuda a garantir que nossa remuneração esteja competitiva com o mercado.

Avaliações de performance

O Alice Performance Review (APR) avalia a geração de valor de cada Pitaya e é feito a cada oito meses. Já o Alice Performance Tracker (APT) apoia os gestores no acompanhamento mensal da performance dos times.

Geração de valor na Alice

A tradução de performance, na Alice, é diferente de outras empresas.

Não temos um checklist que avalia “aderência à cultura” ou “habilidades e competências”, que são elementos muito básicos e fundamentais.

Aqui, avaliamos como o Pitaya – que já é aderente à nossa cultura – usa suas habilidades e competências para gerar valor para a Alice. E a intensidade desse valor é o que define sua senioridade.

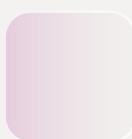
“

Francine
Arida
PEOPLE DA ALICE



Durante a performance review, nas calibrações, a gente consegue entender se, baseado nas entregas do Pitaya nos últimos oito meses, a senioridade e a compensation que ele tem ainda fazem sentido, ou não.”

Checklist prático para criar sua job offer



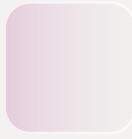
Definir um salário justo baseado em mercado, nível de entrega esperado e equidade interna



Explicar para o candidato sobre a estratégia de compensation e job offer durante o processo



Ao fazer a job offer, transparência e clareza são indispensáveis. Idealmente, o futuro gestor deve liderar o processo e a conversa



Os benefícios dialogam com necessidades reais



A proposta reflete os valores da cultura da empresa



Ter processos de revisão contínua (práticas de remuneração do mercado + avaliação de performance da empresa)



A job offer é tratada como parte da estratégia de marca empregadora

Você acredita
que saúde é
muito mais que
consulta e exame?
Nós também.

CSAT 4.8 /5
★★★★★

Nossa modelo garante atendimento
imediato aos membros, com uma
experiência excepcional.

Faça uma cotação na Alice