

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ISABELLE BRANDÃO GAMA

***EMPLOYER BRANDING* E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
ESTRATÉGIAS PARA A MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES**

VOLTA REDONDA

2020

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

***EMPLOYER BRANDING* E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
ESTRATÉGIAS PARA A MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Publicidade e Propaganda do UniFOA como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel.

Aluna:

Isabelle Brandão Gama

Orientador:

Prof. Me. Alexis Aragão Couto

VOLTA REDONDA

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado Employer Branding e Comunicação Organizacional estratégias para a motivação de colaboradores elaborado por Isabelle Brandão Gama e apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovada em 03 de novembro de 2020.

Orientador: Mestre Alexis Aragão Couto

Banca Examinadora:

Professor Orientador Mestre Alexis Aragão Couto

Professora Mestra Stella Arantes Aragão

Professor Doutor Heitor da Luz Silva

Link do TEAMS:

<https://web.microsoftstream.com/video/fa512b81-c8b4-4a6b-aa3d-d8be23a7d14c>

Aos meus sobrinhos, para que futuramente possam acreditar que sempre podemos alcançar nossos sonhos.

À minha mãe e irmã por terem sido colo, refúgio e abrigo nos dias mais difíceis e não terem me deixado desistir. Minha força vem de vocês.

Ao meu pai, irmão e cunhado, por ouvirem atenciosamente sobre este trabalho e sempre me incentivarem.

Aos meus amigos, por serem meus companheiros nessa longa jornada.

"As cicatrizes são inumeráveis, mas a força que carrego é descomunal." (José Lucas Moreira)

Agradeço a Deus por ter iluminado e guiado todos os meus passos, e à Nossa Senhora por ter me protegido com seu manto sagrado.

Agradeço aos meus pais, irmãos e sobrinhos por serem sempre o meu alicerce e me encorajarem a todo momento.

Agradeço aos meus amigos por compartilharem comigo as dores e as delícias que essa pesquisa me proporcionou.

RESUMO

As estratégias de motivação exercem papel cada vez mais importante nas organizações e relações interpessoais no ambiente de trabalho. Tendo em vista que as atuais práticas empregatícias têm sido alvo de diversos questionamentos, reflexo de uma sociedade globalizada e informatizada, faz-se necessária a discussão das reais necessidades dos colaboradores. Desse modo, o estudo apresenta como objetivo geral analisar a importância da ferramenta *Employer Branding* para a motivação de colaboradores nas organizações somada à Comunicação Organizacional. O trabalho busca responder questões em torno de: como o *Employer Branding* e Comunicação Organizacional atuam no processo de motivação e engajamento de colaboradores? Qual o reflexo de colaboradores motivados nos resultados de uma empresa e no seu posicionamento no mercado? Assim, acredita-se que a aplicação desse conjunto dinâmico de Comunicação Organizacional e *Employer Branding* pode desencadear melhores resultados para a empresa, além de construir uma boa reputação da organização. Com o intuito de alcançar essas propostas, apresenta-se a visão de diferentes autores por meio de levantamento bibliográfico, e a aplicação de dois questionários online para colaboradores e gestores do comércio de Volta Redonda. Os dados evidenciam que a motivação desses indivíduos nas organizações está diretamente ligada à gestão organizacional, essencial para que eles se sintam continuamente acolhidos, comprometidos e contribuindo para o desenvolvimento da marca e, concomitantemente, o colaborador é um formador de opinião da empresa, e, portanto, deve ser visto como embaixador da marca, pois é o melhor representante de uma empresa.

Palavras chave: Publicidade e Propaganda; Endomarketing; Employer Branding; Comunicação Organizacional; Motivação no Trabalho.

ABSTRACT

Motivation strategies play an increasingly important role in organizations and interpersonal relationships in the workplace. Bearing in mind that current employment practices have been the target of several questions, reflecting a globalized and computerized society, it is necessary to discuss the real needs of employees. Thus, the study has as a general objective to analyze the importance of the Employer Branding tool for the motivation of employees in organizations added to Organizational Communication. The work seeks to answer questions around: how does Employer Branding and Organizational Communication act in the process of motivation and engagement of employees? What is the impact of motivated employees on the results of a company and its positioning in the market? Thus, it is believed that the application of this dynamic set of Organizational Communication and Employer Branding can trigger better results for the company, in addition to building a good reputation for the organization. In order to achieve these proposals, the vision of different authors is presented through a bibliographic survey, and the application of two online questionnaires for employees and trade managers of Volta Redonda. The data show that the motivation of these individuals in organizations is directly linked to organizational management, essential for them to feel continually welcomed, committed and contributing to the development of the brand and, at the same time, the employee is a form of opinion of the company, and, therefore, he should be seen as a brand ambassador, as he is the best representative of a company.

Keywords: Advertising and Marketing; Endomarketing; Employer Branding; Organizational communication; Work Motivation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos gestores.....	41
Gráfico 2 – Importância da motivação.....	41
Gráfico 3 – Impacto da motivação.....	42
Gráfico 4 – Posicionamento no mercado	42
Gráfico 5 – Imagem da marca no mercado.....	43
Gráfico 6 – Atributos que motivam colaboradores	44
Gráfico 7 – Atributos que motivam colaboradores.....	48
Gráfico 8 – A remuneração como fator motivacional.....	49
Gráfico 9 – A oportunidade como fator motivacional.....	50
Gráfico 10 – A organização como fator motivacional.....	50
Gráfico 11 – As pessoas como fator motivacional.....	51
Gráfico 12 – O trabalho como fator motivacional.....	52
Gráfico 13 – Valores atrativos ao ingresso em uma organização.....	53
Gráfico 14 – Valores que motivam a permanência na organização.....	54
Gráfico 15 – O colaborador como formador de opinião.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMPLOYER BRANDING	16
2.1 O <i>Employer Branding</i> nas organizações.....	20
2.2 A proposta de valor ao colaborador.....	23
2.3 A perspectiva marxiana acerca das relações de trabalho.....	26
3 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	29
3.1 Comunicação, motivação e clima organizacional.....	32
3.2 Comunicação e a centralidade no outro.....	35
3.3 Cultura e Comunicação Organizacional.....	38
4 O COLABORADOR E O POSICIONAMENTO DA MARCA	40
4.1 Análise dos dados do questionário aos gestores.....	41
4.2 Análise dos dados do questionário aos colaboradores.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
7 APÊNDICE	71
7.1 Apêndice I – Pesquisa sobre motivação no trabalho.....	71
7.1.1 Questionário para colaboradores.....	71
7.1.2 Questionário para gestores.....	74
7.2 Apêndice II – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	77

1 INTRODUÇÃO

A maneira com que as empresas competem mudou significativamente. O foco, antes direcionado ao capital, direcionou-se também ao interior da corporação, dando espaço a uma relação mais humanizada e menos mecânica. Os resultados almejados pelas empresas continuam incluindo lucratividade, mas entende-se que para alcançá-la é preciso investir nos colaboradores¹ e torná-los engajados.

De acordo com Ramalho (2016), no início do século XIX, aconteceram significativas mudanças nas relações de trabalho entre as empresas e seus colaboradores – a partir da vontade e, principalmente, da atitude dos próprios colaboradores. Com uma jornada laboral desumana, indistintamente para homens, mulheres e crianças, não havia tempo para qualquer atividade além do trabalho. A média de vida das pessoas raramente ultrapassava os 30 anos, o que fez com que os membros das equipes de trabalho começassem a pensar, pela primeira vez na história, em uma forma de chamar a atenção dos empregadores acerca de sua importância naquele ambiente de trabalho obviamente cruel. Ainda segundo Ramalho (2016), para a maioria dos trabalhadores fabris e diversos outros tipos de empregados, viver resumia-se a sobreviver.

Entende-se, portanto, que o mundo está em constante transformação, o que impacta diretamente em mudanças na construção social, valores e desejos da sociedade e, por conseguinte, nas organizações e relações interpessoais. Desse modo, em um mundo conectado, no qual a informação circula de maneira rápida e integrada, as regras do mercado mudam, tornam-se complexas e sistêmicas. A globalização e o crescente poder das tecnologias de informação vieram

¹ Ressalta-se que neste trabalho será utilizado o termo colaborador com o intuito de apresentar a face da evolução da relação entre empregado e empregador somada às novas possibilidades dessa transformação. Entretanto, compreende-se que outros estudos entendam esse termo de modos divergentes. Cássio Casagrande (2018), por exemplo, afirma que a utilização da expressão “colaborador” não é aleatória, pois ela se contrapõe a “empregado”, aquele que é usado, submetido em sua vontade por outrem – processo que o autor denomina como eufemismo, cujo objetivo é disfarçar ou suavizar a condição de subordinação e exploração lícita do trabalhador.

CASAGRANDE, Cássio. **A lição de Henry Ford: empregado não é colaborador, é empregado.** 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/o-mundo-fora-dos-autos/a-licao-de-henry-ford-empregado-nao-e-colaborador-e-empregado-12112018>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

transformando a natureza da corporação moderna (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Frente a esse contexto de mudanças, Dutra e Hipólito (2012) afirmam que, desde a década de 1990, vem ocorrendo uma transformação do contrato psicológico entre as organizações e seus colaboradores. Os autores afirmam que esse novo contrato advém de um ambiente mais competitivo, onde as organizações, para sobreviverem, necessitam estar em processo contínuo de desenvolvimento.

Entretanto, se no passado havia competição no acesso ao capital, em investimentos e nas estratégias orientadas para vendas, hoje, a necessidade por inovar constantemente direcionou o ônus da competição à atração, motivação e retenção dos melhores talentos que sustentam as organizações (JOO; MCLEAN, 2006).

Face às afirmações, estudos mostram que a relação – e, por conseguinte seu objetivo – entre empresa e funcionário adquiriu uma nova proposta e, para isso, duas ferramentas tornaram-se imprescindíveis: o *Employer Branding* e a Comunicação Organizacional. No processo de desenvolvimento contínuo das organizações, esses mecanismos atuam na transformação do cenário que preza pelo colaborador como integrante fundamental das empresas.

Em síntese, o *Employer Branding* visa atrair, engajar e estimular colaboradores a criar e viver uma experiência diferenciada com a organização. Essa relação é regida pelo sentimento de pertencimento do colaborador à empresa, e não se busca somente um emprego para obtenção de renda mensal, mas um ambiente de trabalho que seja receptivo e acolhedor, tanto ao profissional, quanto às suas ideias e opiniões, e no qual ele se sinta parte do processo.

Segundo Ambler e Barrow (1996), o *Employer Branding* consiste no pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oferecidos pela empresa. Em conjunto, Sezões (2017) apresenta que o conceito de *Employer Branding* se materializa na criação de uma “imagem da marca” assumida e partilhada, que

engloba os atributos que a empresa quer valorizar no seu papel de empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão de capital humano.

Assim como a empresa já não busca pessoas que atuem de forma mecânica ao executar suas atividades, o colaborador almeja muito além do que apenas um emprego. Desse modo, a relação tornou-se um trabalho em conjunto, com trocas mútuas na construção dos seus objetivos.

A comunicação organizacional torna-se fundamental nesse processo, pois de acordo com Curvello (2012), espera-se que o impacto causado pela comunicação nas organizações seja no sentido de valorizar as relações interpessoais; mobilizar as equipes em prol do diálogo e da participação; instituir a cultura de colaboração e construir uma boa imagem pública da organização.

Concomitantemente, Sebastião (2009) afirma que a comunicação interna é relevante por incentivar a interação entre a organização e os seus colaboradores; fomentar o sentimento de pertencimento e de orgulho na organização onde trabalham. E quando aliada com a comunicação externa, potencializa o desenvolvimento da organização, bem como o sucesso no cumprimento dos objetivos propostos pela empresa. Marques (2004, *apud* MELO, 2006, p.10), explica que “[...] a comunicação interna é uma via de mão dupla”, ou seja, não é importante simplesmente comunicar, é também importante saber escutar.

Essa importância de ouvir o outro implica em, como afirma Chiavenato (2002), que hoje a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores e não simplesmente os executores de suas tarefas; é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

De acordo com essas constantes transformações em que os colaboradores assumem maior autonomia, novas estratégias tornam-se fundamentais. Em dezembro de 2017, o portal de notícias da Rede Globo, o G1, divulgou uma matéria²

² HERÉDIA, Thais. **56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho, revela pesquisa.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeito-s-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

que revela que 56% dos trabalhadores com carteira assinada estão insatisfeitos com seu emprego, a partir de uma pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva – que nasceu com o objetivo de transformar dados em estratégias e ações para que empresas dialoguem com brasileiros cada vez mais informados e exigentes.

A redatora Thais Herédia (2017) afirma que isso significa que 18,7 milhões de pessoas trocariam de lugar na busca de mais alegria no trabalho e apresenta que não basta apenas um bom salário para manter os funcionários motivados, pois quando mais da metade de trabalhadores formais querem mudar de emprego, alguma coisa precisa ser revista no jeito em que as empresas estão engajando a sua força de trabalho.

É possível constatar, dentre inúmeras dificuldades das marcas empregadoras, que psicologia e noção de relações humanas dentro das empresas brasileiras estão escassas, visto que a pesquisa ainda evidencia que:

Numa escala de graus de satisfação dos trabalhadores, é como se salário fosse essencial, premiação fosse sensacional e o reconhecimento imaterial fosse extraordinário. A pesquisa mostra que 96% das pessoas consideram importante que as empresas reconheçam seus funcionários por meio de recompensas materiais como dinheiro, viagens, vale-presente, etc. E 90% consideram que este reconhecimento pode vir sob outras formas, como elogios, homenagens e até mesmo uma estrela no peito, desde que seja uma atitude que valorize a entrega do trabalhador. (HERÉDIA, 2017, online).

Face a esse cenário, torna-se evidente a necessidade de busca por estratégias da organização que potencializarão seu desenvolvimento: atração e a manutenção dos colaboradores. Nessa perspectiva, o presente estudo se justifica por colaborar para maior compreensão de como as estratégias de Employer Branding em conjunto com a Comunicação Organizacional atuam como fator exponencialmente construtivo nesse cenário e por que deverão ser cada vez mais colocadas como prioridades por organizações que busquem aprimorar sua Proposta de Valor ao Colaborador.

Acredita-se que, conforme apresentado por Dametto (s.d., apud SANTOS, 2015, online), aumentar o engajamento dos colaboradores eleva a sua produtividade

média em 18%. Assim, além de apresentarem bons desempenhos, refletem em bons resultados para a empresa e, por conseguinte, agregam valores positivos no seu posicionamento no mercado.

Frente a essas afirmativas, o trabalho busca responder questões em torno de: como o *Employer Branding* e Comunicação Organizacional atuam no processo de motivação e engajamento de colaboradores? Qual o reflexo de colaboradores motivados nos resultados de uma empresa e no seu posicionamento no mercado? Assim, acredita-se que a aplicação desse conjunto dinâmico de Comunicação Organizacional e *Employer Branding* pode desencadear melhores resultados: por manter os colaboradores motivados no desempenho de suas funções, além de construir uma boa reputação da organização: por além de bons produtos ou serviços, ter o público interno disseminando atributos positivos sobre a empresa.

Destarte, o estudo apresenta como objetivo geral analisar a importância da ferramenta *Employer Branding* para a motivação de colaboradores nas organizações somada à Comunicação Organizacional. Com caráter mais específico, o trabalho tem por objetivo depreender os conceitos de *Employer Branding* e Comunicação Organizacional; destacar ações do *Employer Branding* enquanto ferramenta de motivação para os colaboradores e verificar a visão dos gestores acerca da importância do *Employer Branding* para alcançar resultados.

Com o intuito de alcançar essas propostas será aplicada uma metodologia direcionada a cada objetivo: para depreender os conceitos de *Employer Branding* e Comunicação Organizacional, será apresentada a visão de diferentes autores por meio de levantamento bibliográfico, que, de acordo com Cristiane Galvão (2009), é se potencializar intelectualmente com o conhecimento coletivo, para se ir além, e desenvolver estudos que cubram lacunas na literatura, trazendo real contribuição para a área de conhecimento.

Ao passo que, para compreender a importância do *Employer Branding* enquanto ferramenta de motivação dos colaboradores e verificar a visão dos gestores acerca da importância do *Employer Branding* para alcançar resultados, foi

elaborado um questionário *online*³ na plataforma *Google Forms* – com abordagem quantitativa e qualitativa – aplicada para colaboradores e líderes de equipes do comércio de Volta Redonda, entre 18 e 60 anos, no período de 5 a 26 de setembro de 2020.

No capítulo “*Employer Branding*” será abordado o conceito da ferramenta, o colaborador como *target* e os conceitos de *endomarketing* e marca empregadora. No capítulo “Comunicação Organizacional e seus impactos”, o direcionamento é para o conceito dessa ferramenta, sua influência no clima organizacional e evidenciar que cultura e Comunicação Organizacional atuam em conjunto. Ao final, o último capítulo “O colaborador e o posicionamento da empresa” apresentará os resultados da pesquisa realizada, analisando os reflexos do *Employer Branding* e Comunicação Organizacional na construção da imagem e posicionamento da empresa.

³ Especifica-se que para atender os objetivos desta pesquisa serão incluídos somente os dados obtidos com os participantes que possuírem entre 18 e 60 anos e pertencerem à classe de colaboradores ou gestores do comércio de Volta Redonda. Ressalta-se também que a pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do UniFOA - Número do Parecer: 4.269.358.

2 EMPLOYER BRANDING

As empresas passaram por diversas transformações, a partir das mudanças advindas do desenvolvimento da economia e dos mercados nas últimas décadas, para se adaptar a diferentes cenários que exigem evolução constante. Acredita-se que para construir e consolidar sua imagem no mercado, uma empresa precisa de uma boa comunicação, estratégias eficazes e consumidores fidelizados, mas essencialmente de colaboradores engajados.

Frente a isso, o *marketing* atua como uma estratégia eficiente nas empresas, pois, de acordo com Sandhusen (2003), ele funciona como uma ponte, ligando a necessidade à solução. Ele analisa os desejos das pessoas e das organizações e desenvolve a melhor forma de solucionar as necessidades. Concomitantemente, Pinho (2001) afirma que a meta do *marketing* é, em última análise, facilitar as trocas para que se aumente a satisfação de todas as partes envolvidas.

Como integrante do *marketing*, encontra-se o *endomarketing*, termo que para a American Marketing Association (2006, *apud* POLLI, 2015, p.6), refere-se ao “*marketing* voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”. Além disso, para Las Casas (2012) o objetivo desta prática mercadológica é procurar tratar os funcionários como clientes e dar-lhes toda a atenção possível, para que fiquem satisfeitos no local de trabalho e essa satisfação seja percebida pelo cliente externo.

Assim, acredita-se ser ineficaz desenvolver um plano de marketing com estratégias direcionadas ao crescimento da empresa e a satisfação do cliente externo, se o seu cliente interno (colaborador) não possuir conhecimento para garantir a eficácia desse plano. A relação da empresa com o mercado, bem como os serviços prestados, passa a ser um serviço desenvolvido pelo seu público interno.

Face a essas afirmações, entende-se que o *endomarketing* está integrado à área de Recursos Humanos, que se trata de “uma associação de habilidades e

métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano” (CRUZ; SANTANA, 2015). As autoras ainda defendem que a administração de recursos humanos, também contemplada como gestão de pessoas, é fator importante para a vantagem competitiva sustentável de negócio, estando incorporada e não desassociada das estratégias organizacionais. Infere-se, portanto, que a prática de motivar os colaboradores, o *Employer Branding*, atua como uma das ferramentas do *endomarketing* em conjunto com a área de Recursos Humanos.

Partindo dessa premissa, acredita-se que, para traçar as estratégias e objetivos da organização, é essencial que se tenha uma visão da empresa e de seus processos e, para tanto, torna-se fundamental compreender o colaborador.

O *Employer Branding* representa um dos diferenciais competitivos para as empresas, assim, a organização adepta a essa ferramenta apresenta-se à frente de suas concorrentes devido aos benefícios que pode oferecer e a tarefa dessa ferramenta consiste em criar sentimentos de pertencimento e orgulho nos colaboradores (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Em complemento, Maldonado (2005) afirma que aproximação entre os níveis hierárquicos, uma comunicação eficaz e o incentivo às ideias inovadoras são ações úteis do *Employer Branding*, entretanto, ao passo que são diferenciais, representam também um exponencial desafio para as organizações.

Para exemplificar esses desafios que as organizações enfrentam na adaptação ao cenário de transformações, a Sodexo, que fornece serviços de qualidade de vida e avalia o índice de qualidade de vida no trabalho, realizou uma pesquisa em 2018 que torna evidente a insatisfação com itens relacionados ao reconhecimento dos funcionários, como bônus e benefícios que recebem além do salário:

No segundo trimestre de 2018, o IQVT (Índice Sodexo de Qualidade de Vida no Trabalho) foi de 5,91 pontos (em uma escala de 0 a 10), apresentando uma queda de 13% em relação ao mesmo período no ano passado. A análise [...] mostrou que todas as dimensões de qualidade de vida no trabalho apresentaram queda no trimestre. O levantamento constatou que os fatores relacionados a oportunidades de Crescimento Pessoal e

Profissional (5,55) e Reconhecimento (5,21) obtiveram os menores índices de satisfação no período. (SODEXO, 2018, *online*).

Esses dados ilustram as mudanças nas relações trabalhistas e a constante necessidade de um emprego que proporcione boas experiências e significados, e não apenas retorno salarial. Desse modo, para Grünewälder (2007), a crescente importância do conhecimento do ser humano para organizações está fazendo com que empresas busquem se empenhar nas alternativas e estratégias de diferenciação, no que tange processos e ações para atrair e reter pessoas com competências técnicas e comportamentais na organização.

Em vista disso, o *Employer Branding* é uma ferramenta cada vez mais utilizada pelas empresas para alcançar resultados significativos, pois trata-se de uma estratégia com o objetivo de desenvolver uma imagem positiva da empresa, tendo como destinatários todos os seus colaboradores.

Segundo Dowling (1986), a imagem é um agrupado de significações atribuído a um objeto e são esses significados que tornam uma marca conhecida e determinam a maneira como será vista pelo público. Considerando esse contexto para os clientes internos:

Um empregado, ao sair do trabalho, liga a TV e se torna audiência. Compra alguma coisa e se converte em cliente. Pensemos dessa forma na construção de uma marca. Um empregado, ao sair da empresa, fala com as pessoas que conhece sobre o que viu, sentiu, sofreu ou aproveitou durante sua jornada de trabalho. [...] O empregado rompe o molde de empregado e se converte em formador de opinião, relações públicas informal ou, como muitos chamam “embaixador da marca”. (FORMANCHUK, 2011, p.10).

Desse modo, torna-se imprescindível que as empresas prevejam em seus planejamentos e ações estratégicas direcionadas ao cuidado e valorização de seus colaboradores. Assim, como consequência, poderão alcançar destaque no mercado através de trabalho com alta qualidade e também por publicidade espontânea gerada pelo *feedback* de sua equipe.

Para alcançar esses objetivos, o *Employer Branding* possui seu foco direcionado para transmitir e aplicar um caráter mais humano e menos tecnicista nas

relações de trabalho, defendendo a ideia de que as pessoas (caracterizadas por todos os colaboradores) são essenciais para o sucesso das organizações. Trata-se de uma estratégia usada para que uma empresa possa realizar a comunicação de seus princípios, políticas e valores da gestão de capital humano.

Para Nascimento (2013), o conceito de *Employer Branding* está relacionado a possibilidade de descrever a forma como os colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a marca da empresa. A imagem e a identidade da organização devem estar alinhadas com o objetivo de definir seu posicionamento, assegurando uma comunicação clara e coerente com os atuais e futuros colaboradores, visando aumentar a produtividade, melhorar o recrutamento, a retenção e o engajamento.

Destarte, o *Employer Branding* pode ser descrito, de acordo com Braga e Reis (2016), como o valor evidenciado pelo empregador aos colaboradores, de como ele se diferencia dos demais e o que oferece de único e de valioso à sua equipe. Para isso, de acordo com os autores, é fundamental o alinhamento entre estratégia da empresa; planejamento do banco de talentos; Proposta de Valor ao Colaborador (ou *Employee Value Proposition*); e os canais de comunicação. Ressalta-se que a principal finalidade desse conceito, conforme Backhaus e Tikoo (2004), é promover, interna e externamente, os aspectos positivos de se trabalhar na empresa, para que se consiga atrair e reter os colaboradores.

Torna-se de suma pertinência assimilar diferentes visões acerca do conceito e funcionalidade dessa ferramenta e, para tanto, o *Employer Branding* é, ainda, utilizado, segundo Maheshwari, Lodorfos, e Jacobsen (2014), para promover uma imagem de marca que permita às empresas diferenciarem-se da concorrência e serem consideradas o melhor local para se trabalhar, porque os profissionais além de estarem mais exigentes no que diz respeito às funções que desempenham, procuram organizações que lhes agreguem valor e que considerem as suas necessidades e expectativas.

À vista disso, é possível afirmar que o conceito de *Employer Branding* consiste na atuação, em conjunto, das áreas de Comunicação, *Marketing* e Recursos Humanos, visto que objetivam comunicar os princípios, políticas e valores

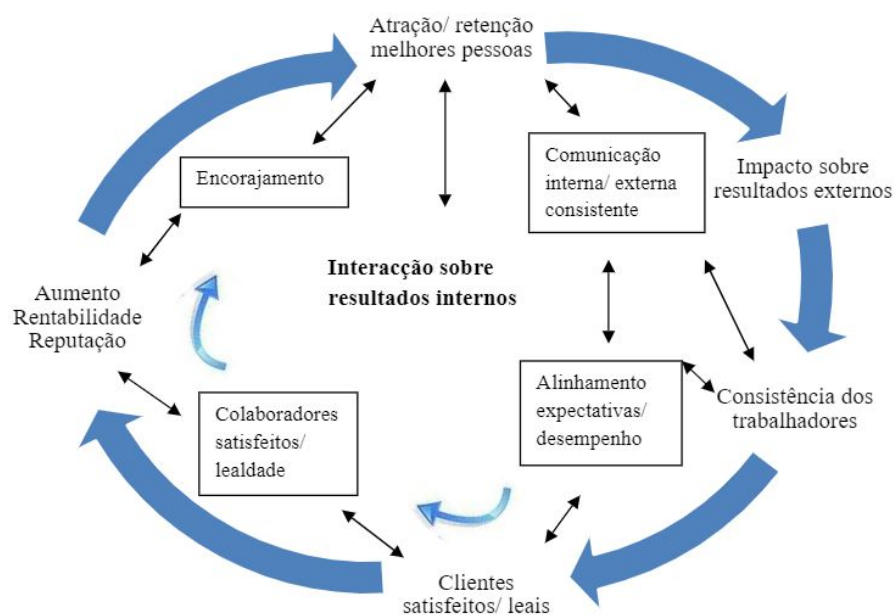
da gestão de capital humano de uma empresa. E, portanto, essa ferramenta enquanto marca empregadora tem o objetivo de transmitir a ideia de que as pessoas são essenciais para o sucesso das organizações, por isso é indispensável investir, entender e realizar uma estratégica gestão de *Employer Branding*.

2.1 O *Employer Branding* nas organizações

A partir da apresentação do conceito de marca empregadora, torna-se imprescindível compreender sua aplicação e os reflexos nas organizações. Em síntese, entende-se que o objetivo engloba a valorização do negócio interno e, no âmbito externo, a divulgação das características que apresentam uma vantagem competitiva para a empresa.

Desse modo, no que diz respeito ao processo interno, o *Employer Branding* atua no *marketing* interno e tem como função manter a constância na contratação, desenvolvimento, e na motivação dos colaboradores que já estão presentes na organização (KOTLER; KELLER, 2012). À vista disso, a ilustração desse conhecimento potencializa sua compreensão e, para tanto, segundo Nascimento (2013), os resultados dos estudos dessa área apresentam a identificação de um “círculo virtuoso” (Figura 2).

Figura 1 – Círculo Virtuoso dos resultados da Marca do Empregador



Fonte: Nascimento (2013, p. 6).

Esse círculo virtuoso facilita o entendimento e aprofundamento do assunto, possibilitando a identificação dos principais pontos de contato da organização com os processos de atração de pessoas.

O empregador está consciente que essa marca permite aos colaboradores “viverem” a marca, assimilarem os objetivos da marca/organização, reforçarem valores organizacionais e excederem expectativas de desempenho. Finalmente colaboradores satisfeitos, desenvolverão sentimentos de lealdade para com a organização. Traduzidos por uma tendência à permanência na organização e por uma partilha de boa reputação com potenciais colaboradores. Entretanto o valor da marca é construído a partir dos trabalhadores. Colaboradores jogam um papel crucial no desenvolvimento e sucesso da marca. (NASCIMENTO, 2013, p. 5).

Levando-se em consideração esses aspectos, compreendem-se a trajetória e os impactos da motivação dos colaboradores no ambiente externo à organização, tanto como marca empregadora, quanto no seu sucesso no mercado e fidelização de cliente.

Venda (2009, *apud* NÓBREGA, 2016, p.27) apresenta que a criação de uma “*employer brand*”, marca que valoriza o colaborador, passa por três fases: diagnóstico, criação e implementação. O diagnóstico visa entender a cultura, a estratégia e tudo o que torna aquela organização única. A criação sintetiza tudo isso em uma estratégia de comunicação diferenciada, eficaz e consistente. Neste âmbito assume particular importância o conceito de EVP – *Employee Value Proposition* – promessa da marca – citada pelo autor como “*brand promise*”. A implementação inclui a comunicação externa (anúncios, site, etc.) e interna (intranet, eventos, formação, etc) e também as ações de responsabilidade social, melhoria dos processos de atração, recrutamento, acolhimento, engajamento e gestão de performance.

Bancalero (2010) afirma que em um produto a marca incorpora as suas características principais: preço, valor, qualidade e design. Da mesma forma, a marca empregadora é determinada pela missão e valores da empresa, por sua política de compensação e benefícios, pelo estilo de liderança e pelo ambiente que se vive no seu interior. Destarte, a marca enquanto empregadora incorpora em si

uma série de benefícios para os funcionários, do mesmo modo que uma marca de produto acarreta uma série de benefícios para o consumidor.

Outros benefícios a que se pode aludir são: capacidade de oferecer um impacto mais positivo a longo prazo no mercado; aumentar a motivação dos colaboradores; aumentar a exposição midiática da organização; e criar uma vantagem competitiva no mercado em relação às marcas concorrentes. Uma pesquisa realizada pela Hewitt Associate – provedora de capital humano e serviços de consultoria de gestão com sede nos Estados Unidos – identificou outros três benefícios de uma marca empregadora:

1. Maior recrutamento, retenção e envolvimento bem como comprometimento por parte do empregado.
2. Custos mais baixos. Enquanto o papel primordial das marcas é geralmente para agregar valor, as marcas de empregador fortes podem ajudar a reduzir os custos, nomeadamente no recrutamento. Tendo em conta que a rotatividade de pessoal será menor do que a dos concorrentes, isso irá fornecer uma vantagem em termos de custos, visto que poderão desfrutar de níveis mais elevados de retenção de pessoas.
3. Satisfação do cliente. A ligação entre o envolvimento e a relação com os clientes poderá ser visível na forma como o funcionário se comporta em relação ao cliente. (BARROW E MOSLEY, 2005, p. 69-73).

Face a essas afirmativas e sabendo-se que o pretendido é a construção, por parte das organizações, da sua marca como “boa empregadora”, é importante que seja realizada uma estratégia de comunicação que apresente de forma transparente os valores, missão e objetivos da empresa. Ademais, os compromissos assumidos como ações de *Employer Branding*, devem verificar-se no dia a dia de trabalho dos novos e dos atuais colaboradores, pois só assim estes poderão estar motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a organização.

O Mundo RH (2018) – plataforma *online* especializada na cobertura da esfera de Recursos Humanos, com informações sobre carreira, negócios, gestão, inovação, soluções, infraestrutura e novas tecnologias – divulgou a matéria “*Employer Branding*: a importância do colaborador saudável e feliz” que apresenta o caso da HostGator, um dos principais provedores de hospedagem de sites e serviços relacionados à presença *online* do mundo. No escritório em Florianópolis, sede da

empresa na América Latina, há equipes internas voltadas para a promoção de iniciativas diferenciadas para os colaboradores.

Essas equipes organizam dinâmicas e estimulam a prática de exercícios e uma rotina saudável, o escritório possui *design open space* – que não tem paredes, para facilitar o contato entre a equipe, um espaço de desconpressão com jogos diversos, espaço de confraternização, cantinho da soneca, salas de treinamento e chuveiros.

O resultado das estratégias de *Employer Branding* aplicadas pela HostGator foi aferido em uma pesquisa de satisfação interna, na qual quase 90% dos colaboradores sinalizaram que trabalham em um lugar descontraído e amistoso. “Queremos que os nossos colaboradores se sintam bem dentro da empresa e fora dela. Nossa intenção também é proporcionar um ambiente de trabalho saudável e tranquilo, o que certamente impacta no bom desempenho da equipe”, afirmou Andreia Girardini, gerente de Recursos Humanos da HostGator, em entrevista para o Mundo RH.

Em virtude dos fatores mencionados, infere-se, portanto, que a aplicação do *Employer Branding* reflete em impactos significativamente positivos para as empresas, sendo essa uma temática pertinente ao debate de como as organizações precisam compreender que investir no público interno é fundamental para obter bons resultados.

2.2 A proposta de valor ao colaborador

Com origem no termo inglês *Employee Value Proposition* (EVP), a Proposta de Valor ao Colaborador trata-se de um conjunto de benefícios oferecidos pela empresa para atrair profissionais. De acordo com a TalentSmoothie (2017) – plataforma especialista em experiência dos funcionários – a EVP compõe processo de gestão da marca empregadora, em que define o porquê de um determinado candidato poder aceitar uma dada proposta de trabalho, baseando-se na ponderação entre as recompensas e os benefícios que são recebidos pelos colaboradores em troca do desempenho destes na sua atividade laboral.

Schwab (2016, *apud* MENDONÇA; ANDRADE, 2018, p.1) indica que a sociedade está passando pela quarta Revolução Industrial, através da era da informação e do conhecimento. Entretanto, de maneira oposta a essa revolução, as marcas empregadoras ainda enfrentam dificuldades para se adaptar a esse novo cenário.

Entende-se que do mesmo modo que as marcas transmitem uma imagem aos clientes através dos seus produtos, uma marca enquanto empregadora transmite uma imagem da organização ao público externo à empresa, ou seja, possíveis candidatos a funcionários.

O alcance dessa imagem não se trata apenas de um processo único e fechado, mas de uma prática contínua e ininterrupta que auxilia a organização a cultivar seus valores e, estrategicamente, difundir a mensagem de uma organização que se aplica em atrair, reter e motivar as pessoas de que precisa para executar sua missão. Uma construção justificada por Hepburn (2005), o qual reconhece que ser um bom empregador não é mais suficiente, é preciso ser percebido como um bom empregador.

Para o desenvolvimento dessa imagem, pode-se utilizar a EVP, que se trata de uma abordagem centrada no colaborador dado que contém as principais razões pelas quais um indivíduo escolheria certa empresa para trabalhar (LAMBRU, 2012). Destarte, a Proposta de Valor ao Colaborador assume caráter fundamental nas relações de trabalho e apresenta-se como uma ideia que vem se desenvolvendo nos últimos anos e que indica o engajamento, como vinculação intelectual e emocional, que mantém o colaborador na organização onde trabalha e com o trabalho que executa (HEGER, 2007).

Frente a essas afirmativas, é perceptível a importância da valorização dos colaboradores por parte da empresa. Essa ação deve ser aplicada de modo que, conforme Chauhan e Mahajan (2013), sintam-se satisfeitos no que diz respeito à sua missão, visão e valores, políticas de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão e cultura e ambiente de trabalho. Esse contexto

impacta diretamente no desempenho da equipe, pois como afirmam Backhaus e Tikoo (2004), a lealdade à marca estimula a produtividade do colaborador.

A valorização e a motivação de uma equipe estão interligadas e atuam como fator de impacto no desenvolvimento e resultados de uma organização. Segundo Damásio (2011), o ser humano está programado para reagir com a emoção de modo pré-organizado quando determinadas características, dos estímulos do mundo, são detectadas individualmente ou em conjunto.

Assim, no contexto organizacional, entende-se a importância que os gestores atribuem a percepções, emoções e sentimentos que suscitam as atitudes e os comportamentos desejados por parte dos seus colaboradores. Fala-se dos objetivos mais diversos, como o empenho em um resultado, a satisfação, o sentimento de afinidade e pertencimento e a lealdade a uma marca ou a produtividade em um local de trabalho (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002).

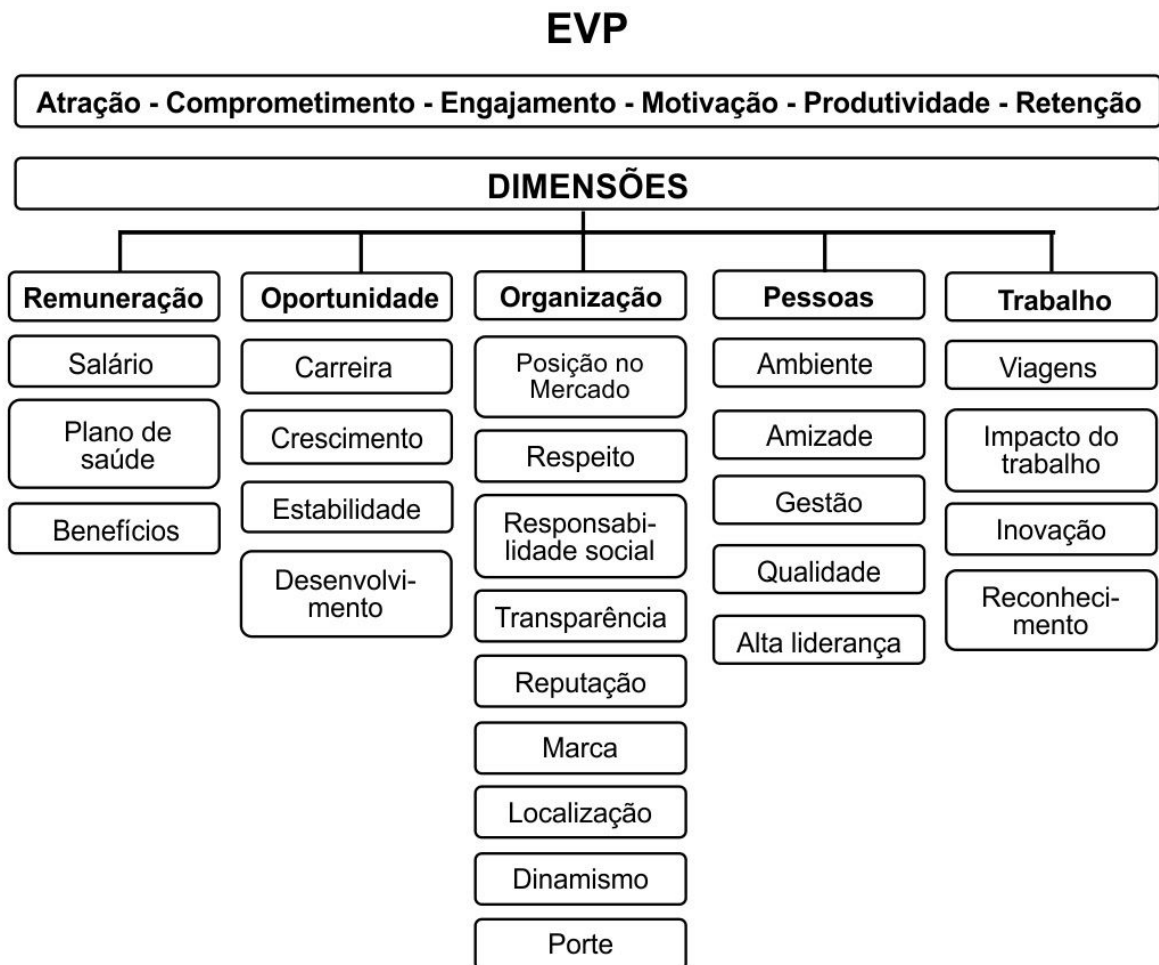
Profissionais de recursos humanos são, portanto, peças importantes para simplificar a colaboração entre os diversos setores da empresa, de forma a garantir que as experiências dos funcionários e clientes estejam integradas e alinhadas, isso porque a *Employee Value Proposition* pode afetar tanto aos colaboradores – percepção interna –, quanto aos potenciais candidatos – percepção externa.

A EVP é apresentada por Ulrich e Brockbank (2005) como uma declaração da empresa para seus colaboradores sobre o que eles recebem pelo atingimento das expectativas estabelecidas nos contratos, físicos e psicológicos, de trabalho do empregador. A elaboração formal dessa estratégia, para Lewis e Shields (2012), é o primeiro passo para se estabelecer a marca do empregador de forma que represente, de maneira explícita e autêntica, a identidade corporativa, suas aspirações e necessidades.

Portanto, cada organização pode identificar as características que a representam, que sejam reconhecidas por seus colaboradores e gestores como valiosas e diferenciais, e conjugá-las em um grupo de atributos (VERGARA, 2016). Tais atributos podem ser reunidos em conjuntos chamados de dimensões, e

diferenciam-se de organização para organização, mas de modo geral são representados pelas dimensões apresentadas na figura abaixo:

Figura 2 - As dimensões da EVP e sua matriz de influências



Fonte: Adaptado de Rogério Guede Vergara (2016, p. 43)

A proposta de valor não pode ser tratada como um slogan corporativo, precisa ser real para os funcionários e para a alta gestão. A EVP não é simplesmente o que as organizações oferecem, mas representa um contrato entre o colaborador e seu empregador, portanto é fundamental reconhecer as individualidades dos seus colaboradores e, para isso, gestores precisam estar atentos às necessidades pessoais e profissionais da equipe.

2.3 A perspectiva marxiana acerca das relações de trabalho

Partindo da premissa de que a verdade não é absoluta, mas relativa, é possível inferir que para compreender uma temática é necessário conhecer mais de

uma interpretação acerca dela. Em vista disso, a presente pesquisa apresenta o conceito marxista de trabalho estranhado, uma perspectiva crítica quanto à temática das relações de trabalho.

A economia política só considera o trabalhador quando ele está produzindo mercadorias e o trabalho, unicamente, como a produção de mercadorias. Em contraposição, Karl Marx (2009) considera, de acordo com a realidade do século XIX, que o trabalho social é condição absoluta da sociedade e elemento fundante do ser humano, pelo qual o homem interage com o mundo exterior sensível. Desse modo, na relação estranhada entre o trabalhador e o seu trabalho, estariam todas as consequências do conjunto das alienações – o efeito do trabalhador não ter acesso aos bens que ele mesmo produz.

O trabalho estranhado manifesta-se na relação entre o trabalhador e o produto resultante do seu trabalho, e na relação entre o trabalhador e a sua atividade, o processo de produção. Em síntese, é a desvinculação entre o trabalhador e o seu trabalho, e isso significa que o homem não se apropria do produto do seu próprio trabalho e não o vê como parte de si, mas como algo externo, e não tem consciência de sua participação no ato produtivo, sua atividade não lhe pertence, é estranha a ele (MARX, 2009).

Face a essas afirmações, é possível inferir que ocorre uma contradição na sociedade capitalista, pois quanto mais o trabalhador se apropria da natureza sensível, por meio do seu trabalho, menos domínio ele tem sobre os objetos do seu trabalho e mais precária é sua existência física. Isso porque, nessa sociedade, o trabalho objetivado é apropriado por outro, fazendo com que o trabalho seja sua negação, em vez de ser sua afirmação enquanto ser livre e consciente.

Portanto, entende-se que essa perspectiva marxista opõe-se à ideia central do *Employer Branding* e Comunicação Organizacional, pois estas abordam a motivação dos colaboradores conscientes das suas atividades e importância no processo de produção da empresa, tal qual o sentimento de pertencimento à

organização; e aquela apresenta a questão da alienação e distanciamento do homem à compreensão do seu trabalho.

Para Falchetti (2011), a atividade livre e consciente (atividade produtiva) é o caráter genérico do homem, quando o homem reconhece o mundo externo como sua criação, ele contempla a si mesmo como parte de uma generalidade. Diferente dos animais, “O homem faz da sua atividade vital mesma um objeto da sua vontade e da sua consciência” (MARX, 2009, p.84). O autor (2011) explica que o trabalho estranhado inverte essa relação: o homem, por ser consciente, transforma sua atividade vital, o trabalho, em um meio para sua existência. Entretanto, ao arrancar-lhe o objeto de sua produção, que é a objetivação da sua vida genérica, o homem se estranha da essência humana.

Desse modo, ele fica livre e ativo apenas nas suas funções animais e, como consequência disso, o homem estranha o próprio homem, pois a relação dele consigo mesmo se expressa na relação com o outro, e, se o homem está estranhado de si, também terá com o outro uma relação de estranhamento.

Falchetti (2011) conclui que se a atividade produtiva é penosa e, se o produto do seu trabalho lhe é estranho, hostil, e poderoso sobre ele, a relação do trabalhador com o dono desse objeto que lhe causa martírio será de oposição. Isso porque o trabalhador não vê o produto de seu trabalho como a exteriorização de sua atividade, ele não se reconhece no objeto de seu trabalho, este lhe aparece como estranho e exterior a ele, bem como todas as demais relações que se ligam à atividade produtiva.

Nessa vertente, entretanto, estão sendo inseridas gradualmente as ferramentas *Employer Branding* e Comunicação Organizacional, com o objetivo de transformar as relações de trabalho dentro das empresas e otimizar o vínculo entre colaborador e seu empregador. Essas ferramentas, como apresentado no decorrer do presente trabalho, atuam, dentre diversas funções, como estratégias de motivação aos colaboradores, criam sentimento de pertencimento do funcionário à organização e ajudam a proporcionar um ambiente de trabalho mais humano e acolhedor.

3 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Vive-se uma época muito rica em termos de desenvolvimento científico e tecnológico, assim, as organizações e as relações interpessoais também mudaram. Frente a essas transformações, a comunicação tornou-se indispensável na gestão de negócios e adquiriu importância estratégica para as organizações. Dessa forma, acredita-se que para desenvolver a motivação dos colaboradores e alcançar o sucesso nos resultados é fundamental que o *Employer Branding* trabalhe em conjunto com a Comunicação Organizacional⁴.

Entende-se que a comunicação, por ser um processo inerente ao ser humano, está substancialmente presente nas organizações e pode ser compreendida como elemento em constante transformação e que reflete as significativas mudanças na relação entre colaboradores e empregadores. Por conseguinte, essa ferramenta atua como fator fundamental no desenvolvimento da cultura e clima organizacional, refletindo diretamente na motivação dos colaboradores e bons resultados para as empresas.

Kreps (1995), ao abordar a comunicação como um processo ordenado, destaca a relevância da comunicação nas relações interpessoais no ambiente organizacional:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. [...] Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a

⁴ Fonseca Júnior (2009, *apud* Matos *et al.*, 2009, p. 7) destaca que, independentemente da nomenclatura (comunicação organizacional, comunicação institucional, comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação estratégica), todas apresentam em comum a abordagem instrumental da comunicação, herança direta da administração e da teoria das organizações, que tem por objetivo promover a eficácia comunicacional das organizações.

MATOS, P. M. *et al.* **Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil.** 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1/Aspectos%20historicos%20da%20recepcao%20do%20conceito%20de%20comunicacao%20organizacional%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2020.

grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral. (KREPS, 1995, p. 28).

Na contemporaneidade, a comunicação pode ser entendida como uma ferramenta que dinamiza as atividades trabalhistas e, conseqüentemente, o desempenho de cada colaborador da equipe. Sendo assim, existe o entendimento de que toda empresa conta com a comunicação, já que, ao repassar dados via e-mail, por exemplo, está presente a interação entre pessoas (BRUM, 2005).

Para Torquato (2002), no começo a comunicação era unicamente instrumental, com o intuito somente de informar o público por meio de canais como murais e jornais internos. O autor ainda afirma que algumas empresas continuam, nos dias de hoje, com tal visão limitada, sem valorizar essa ferramenta, tratando-a como algo supérfluo.

A comunicação, entretanto, é parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e alcance dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas (KUNSCH, 2006).

Esse ônus também está atribuído ao *marketing* interno, uma tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários para que estejam aptos e desejem atender bem aos consumidores. A associação estabelecida entre o *marketing* interno, o treinamento corporativo e a motivação dos colaboradores culminam para o atendimento adequado aos clientes externos (KOTLER, 1998).

Percebe-se, portanto, que a comunicação é uma ferramenta indispensável no ambiente de trabalho e no desenvolvimento institucional. Como o *Employer Branding* – uma vertente do *marketing* integrante do *marketing* interno –, a comunicação também possui divisões internas e externas, cada uma com objetivos específicos para potencializar o desenvolvimento da empresa e o engajamento das equipes.

Desse modo, o segmento organizacional da comunicação tem sido direcionado cada vez mais para os objetivos de uma empresa, que de acordo com Curvello (2012) são: ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos. O autor ainda acredita que a comunicação aplicada de maneira estratégica equilibra as necessidades da organização com as do seu público; fortalece os vínculos; institui a cultura de colaboração; auxilia a construção de uma boa imagem pública e direciona, estrategicamente, os vínculos para os objetivos.

Para Cremonine (2006), a comunicação interna atinge, progressivamente, melhores índices de resultados, e torna-se uma área com responsabilidades diretamente vinculadas à visão da empresa, desempenhando, por isso, funções estratégicas. À vista disso, Melo (2006) afirma que é fundamental entender a comunicação, em todos os níveis hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Hoje, não se pode imaginar uma empresa que pretenda ser líder de mercado e que não direcione esforços para o trabalho de comunicação (BUENO, 1995). Assim, é possível verificar a importância dessa área para o desenvolvimento institucional, tanto no âmbito externo enquanto resultados de vendas, por exemplo, quanto no âmbito interno, que engloba as relações entre as equipes e suas atividades laborais. Desse modo, Kunsch (2003) estabelece que:

Em linhas gerais, a comunicação organizacional é essencial para uma organização cumprir sua missão e alcançar os objetivos estratégicos, uma vez que contribui para um relacionamento eficaz com os públicos das organizações, internos e externos, como colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, políticos e com a sociedade. (KUNSCH, 2003, p.50).

Por conseguinte, Chiavenato (2004) considera que uma adequada Comunicação Organizacional pode contribuir para que membros da organização aceitem, com menos dificuldade, algumas regras e imposições, já que, por meio da comunicação, eles estarão envolvidos ou informados sobre processos aos quais normalmente estariam alheios ou informados indiretamente. Assim, com maior compreensão do que acontece no negócio, a solução de problemas e a tomada de

decisão se tornam atividades menos burocráticas e de menor resistência por parte dos colaboradores.

A comunicação organizacional tem sido uma atividade importante no cotidiano empresarial, facilitando a troca de informação entre os setores, sendo um dos pilares de motivação para a melhoria dos resultados. Ademais, o *feedback* proporcionado pela comunicação eficiente permite que o desempenho dos colaboradores seja avaliado pelos seus superiores, que posteriormente apresentarão ideias de melhoria, de modo que motivem suas equipes e, conseqüentemente, alcancem bons resultados para o negócio (TAGLIOCO; ARAÚJO, 2007).

Face às afirmativas, a Comunicação Organizacional, quando utilizada de forma estratégica, tem seu impacto como fator fundamental para o sucesso de uma empresa, pois o ambiente estará mais alinhado em prol dos objetivos, devido à interação entre as equipes e a participação dos colaboradores nas atividades da organização.

3.1 Comunicação, motivação e clima organizacional

As organizações buscam alternativas que favoreçam o alcance de seus objetivos e aumentem o seu desempenho organizacional, destacando-as de outras empresas. Em vista disso, para que alcancem as metas desejadas, buscam estar em sintonia com seu ambiente interno e externo, que englobam, entre outros, cultura, clima, valores, motivação, engajamento de colaboradores, produtos/serviços de qualidade e bom relacionamento com o cliente.

Partindo dessa premissa, o clima organizacional apresenta-se como um instrumento de suma importância no desenvolvimento de uma empresa, pois com tantas transformações no âmbito da tecnologia, mundo dos negócios e relações interpessoais, tornou-se imprescindível direcionar a atenção ao interior das organizações. Segundo Matos e Almeida (2007):

Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável. (MATOS; ALMEIDA, 2007, p.267).

Desse modo, entende-se que é fundamental a presença de um ambiente saudável e acolhedor nas empresas. A função essencial da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização (TORQUATO, 2002). Assim, as duas ferramentas atuam lado a lado em prol de um bom desenvolvimento das organizações. Por conseguinte, Pacheco (2014, p.124) afirma que “O clima organizacional é um dos principais pilares para o crescimento empresarial. Somente com um bom clima não conseguiremos grandes inovações, mas sem ele não faremos inovação alguma.”.

À vista disso, também é fundamental ressaltar a interferência do perfil da marca empregadora no clima de um ambiente de trabalho, pois, como afirma Chiavenato (2005), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização: atmosfera psicológica e características da empresa e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. Destarte, é possível considerar que uma comunicação eficiente influencia para que o clima organizacional de negócios seja um ambiente de satisfação e motivação, de maneira que os colaboradores interajam e colaborem para o alcance das metas e o crescimento da empresa (SAMPAYO; SILVA, 2012).

Compreende-se, portanto, que a Comunicação Organizacional é a interação interpessoal entre os membros da empresa, e o clima organizacional é a qualidade percebida pelos mesmos membros no ambiente de trabalho. Assim, a comunicação e o clima estão interligados no âmbito empresarial, já que um ambiente satisfatório de trabalho depende de uma comunicação bem realizada.

Ademais, o clima influencia significativamente a satisfação dos colaboradores, uma vez que eles passam uma considerável parte do seu dia no local de trabalho. Desse modo, é possível depreender que o clima reflete diretamente na motivação das equipes – quando é positivo aumenta a possibilidade de engajamento, entretanto, se o clima for negativo ou desagradável pode desencadear frustração e, conseqüentemente, desmotivação para a execução das atividades.

De acordo com Cândido e Salles (2014), em uma matéria para o *site* Pequenas Empresas Grandes Negócios, existem quatro regras para melhorar o clima organizacional nas empresas:

Administre a meritocracia de forma transparente. Evite promover o reconhecimento de funcionários por meio de um sistema de trocas, em que maior dedicação resulte em um aumento de salário, por exemplo. Claro que o fator financeiro também faz parte das relações entre empregadores e empregados, mas essa é uma medida que não gera engajamento. A meritocracia deve ser trabalhada em paralelo, sem se sobrepor às demais formas de incentivo para se criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos negócios.

Ofereça oportunidades para que os membros da equipe possam crescer e se desenvolver. Empresas que tendem a valorizar o trabalho de seus funcionários são bem percebidas no mercado. E isso vai além de promoções e bonificações. Críticas construtivas, que demonstram o interesse dos superiores na melhoria das atividades realizadas fazem a diferença na imagem que os funcionários constroem a respeito do negócio.

Promova o equilíbrio da vida pessoal e profissional. Ter flexibilidade de horários para organizar-se é outro ponto positivo na construção de um bom clima organizacional. Nesse caso, é importante ter em mente que prazos e qualidade dos serviços prestados não devem ser prejudicados.

Comunique-se com os funcionários. Líderes bem preparados conseguem aumentar a produtividade de sua equipe por meio de atitudes simples, como cumprimentar os colegas de trabalho e estarem abertos ao diálogo. (CÂNDIDO; SALLES, 2014, *online*).

Frente às afirmativas apresentadas, torna-se perceptível que o planejamento e a manutenção do clima organizacional englobam uma diversidade de fatores, inclusive a comunicação. Concomitantemente, Torquato (2002, p. 162) afirma a importância dessa ferramenta no clima organizacional ao salientar que, por meio da comunicação, “[...] uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento”. Tal ferramenta, portanto, consegue modificar comportamentos, possibilitando a interação positiva entre as equipes, em prol de políticas, valores e objetivos que dependem direta ou indiretamente do desempenho individual.

Destarte, Sampayo e Silva (2012) consideram que uma comunicação interna eficiente influencia para que o clima organizacional do negócio seja um ambiente de satisfação e motivação, de maneira que os colaboradores interajam e colaborem para o alcance das metas e o crescimento da empresa. Através da interação e do feedback proporcionados pela comunicação, o negócio é capaz de aumentar

desempenho, alcançar resultados, aumentar a rentabilidade e os seus ganhos financeiros.

3.2 Comunicação e a centralidade no outro

Comunicar é estabelecer um processo interpessoal e, por conseguinte, ainda que aconteçam inúmeras e significativas mudanças sociais e nas relações de trabalho, a comunicação atua como um grande desafio para as organizações, principalmente quanto a negociar as diferenças – como valores e personalidades -, alcançar o outro e constituir vínculos.

A sociedade atravessou mudanças ao longo da história até o presente momento, das quais é possível destacar o avanço tecnológico e a mudança de hábitos, desejos e anseios da sociedade, advindo da facilitação do acesso à informação (MENDONÇA; ANDRADE, 2018). Por conseguinte, ressalta-se também que, de acordo com Erickson (2011), essas mudanças refletem no consumo dos clientes de serviços e produtos, por exemplo, assim como nos ambientes organizacionais.

Desse modo, apesar de significativos avanços tecnológicos, para Scroferneker et al. (2014), as necessidades fundamentais do homem permanecem: a busca pelos laços afetivos e sociais, a realização de trocas, a necessidade de estar em relação com outras pessoas.

Em complemento, Sodré (2006) debate acerca das inter-relações do afeto e do sensível em relação à comunicação – essa discussão envolve e entrelaça elementos fundamentais para pensar outras possibilidades para a Comunicação Organizacional e suas estratégias. O autor ainda afirma que “[...] quando se age afetivamente, em comunhão, sem medida tradicional, mas com abertura criativa para o outro, estratégia é o modo de decisão de uma singularidade” (SODRÉ, 2006, p. 10). Nesse contexto, “o singular não é individual, nem o grupal, mas o sentido em potência – portanto é um afeto, isento de representação e sem atribuição de predicados a sujeitos – que irrompe no aqui e agora, fora da medida (ratio) limitativa” (SODRÉ, 2006, p.11).

Entende-se que “somos incapazes de impedir uma emoção tanto quanto impedir um espirro. Podemos tentar impedir a expressão de uma emoção, e podemos ser bem-sucedidos em parte, porém não inteiramente” (DAMÁSIO, 2000, p. 72). Para o autor, as emoções são inseparáveis da nossa ideia de recompensa ou punição, prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal. Infere-se, portanto, que essa relação envolve questões ligadas à função biológica e aos estudos sobre a consciência, o que implica na importância do conhecimento de outras dimensões para assimilar e exercer com êxito a Comunicação Organizacional.

Destarte, é possível compreender a importância dessa ferramenta enquanto fator motivacional aos colaboradores, pois para alcançar uma equipe engajada e feliz é preciso proporcionar um ambiente de trabalho acolhedor, o que desencadeia o sentimento de pertencimento e culmina em motivação e bons resultados para a empresa.

De acordo com Wolton (2006), comunicar é reconhecer a importância e a dependência em relação ao outro, e exige que repensemos o próprio outro, as concepções e os lugares que conferimos a ele nos processos comunicativos e, por consequência, nas próprias organizações. Desse modo, é preciso interpretar o indivíduo para desenvolver uma estratégia de comunicação direcionada, assertiva e eficaz, principalmente no ambiente de trabalho.

Morin (2006) reforça a necessidade de se compreender a inseparabilidade dessas dimensões:

Não há de um lado o indivíduo, do outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com o seu diagrama, o seu programa de produção, os seus estudos de mercado, do outro, os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 2006, p. 86).

A tríade indivíduo-sociedade-espécie auxilia a compreensão da relação entre indivíduo e organização, pois cada um dos elementos contém o outro, indivíduos estão na espécie que por sua vez está nos indivíduos e o mesmo ocorre entre

indivíduo e sociedade, indivíduos e organização. Desse modo, pode-se inferir que organizações são como um microcosmo social (CHANLAT, 2010), e, por isso, estão sujeitas a vulnerabilidades inerentes a qualquer conjunto de pessoas, como instabilidade, complexidade, encantamento e frustração.

Face a essas afirmativas, entende-se que para haver eficiência na comunicação interna é fundamental conhecer em profundidade os colaboradores da empresa. É necessário um contato interpessoal que estabeleça uma relação de confiança, e que permita uma troca de expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno.

Desse modo, Kunsch (2006), afirma que o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações. Um exemplo dessas divergências é sobre a bagagem de conhecimento acerca da temática. Portanto, para que a comunicação seja clara, coerente e eficiente no contato entre diferentes hierarquias, é importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O nível de linguagem e grau de interesse, por exemplo, também são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles (MELO, 2006).

Ressalta-se que os colaboradores precisam estar bem informados e se comunicar de modo adequado para potencializar a força e o desempenho da equipe, e estar alinhados aos processos e objetivos da empresa. Pois as pessoas são as grandes responsáveis para que a organização alcance o sucesso (TIBURCIO; SANTANA, 2014).

Em virtude dos fatores mencionados, constata-se que os ambientes de trabalho são compreendidos por conjuntos de diferentes pessoas e por conseguinte, tornam-se lugares de vínculos emocionais e sociais, que se constroem com a comunicação. Portanto, para desenvolver ações estratégicas e assertivas enquanto comunicação para o sucesso de uma empresa, é fundamental assimilar e aplicar a

Comunicação Organizacional considerando as complexidades, afetividade e individualidades de cada colaborador.

3.3 Cultura e Comunicação Organizacional

Atualmente, as organizações estão inseridas em ambientes extremamente competitivos que exigem novas posturas e diferentes soluções para problemas que, cada vez mais, envolvem criatividade, inovação, liderança, comunicação e motivação. Para tanto, a Comunicação Organizacional torna-se imprescindível, pois atua como o elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura (CARDOSO, 2006).

De forma concisa, a cultura é a responsável por manter a organização unida, a fim de que os colaboradores, compartilhando dos mesmos valores, trabalhem para um objetivo comum que é o sucesso da organização. Em conjunto, a comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores (TIBURCIO; SANTANA, 2014).

Assim, é possível assimilar que cultura organizacional é o elo que estabelece a conexão entre todos os que fazem parte da empresa, auxilia na adaptação de novos colaboradores e atua como elemento de coesão e de motivação das equipes.

À vista disso, se as organizações são entendidas como “a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns” (BALDISSERA, 2010, p.41) então a relação entre cultura e organização é estabelecida na identidade e na busca por um objetivo comum aos indivíduos pertencentes à mesma organização.

Por conseguinte, Marchiori (2008, p.83) aponta que “as culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e têm na comunicação sua formação”. Assim pode ser compreendida a relação entre cultura e comunicação, pois é a partir da interação que os sujeitos da organização mantêm entre si que os significados são constituídos. Baldissera (2010)

afirma que onde não há interação, ou seja, condições de comunicação, não haverá condições de se alimentarem processos culturais.

Ressalta-se, entretanto, que devido às mudanças relacionadas à competitividade no mercado e transformações nas relações de trabalho, o que as pessoas buscam engloba um significado, não apenas a remuneração. Por conseguinte, Erickson (2011) afirma que hoje, o “significado” é a nova “moeda”; é o que as pessoas estão procurando no trabalho.

Desse modo, se pensada estrategicamente, informar está muito longe de ser o principal objetivo da comunicação interna, essa ferramenta é algo muito além do que somente passar a informação adiante. A comunicação excelente é aquela que valoriza a cultura corporativa, ressalta Kunsch (2009). Frente a essa afirmação, compreende-se que como afirma, Erickson (2011), altos níveis de engajamento e o esforço discricionário ocorrem quando as experiências de trabalho refletem um conjunto claro de valores compartilhados.

Destaca-se que a cultura não se trata de um padrão construído pelos líderes e imposto aos colaboradores, mas uma construção diária de toda equipe. Desse modo, para Morgan (1996), o processo cultural trata-se de criar as condições necessárias para que os profissionais se sintam incentivados a correr riscos e saber com clareza o que precisam fazer para se tornarem efetivamente colaborador.

Portanto, pode-se inferir que cultura e comunicação estão interligadas e atuam em conjunto como fator de motivação de colaboradores e refletem no desenvolvimento interno e externo das organizações, possibilitando um ambiente de trabalho alinhado e resultados positivos.

Destarte, é possível considerar que a Comunicação Organizacional influencia o clima e a cultura corporativa, tal qual auxilia o processo de centralidade no outro, que interpreta cada integrante da equipe como peça fundamental para a empresa. Por conseguinte, esses pilares compõem um conjunto que ressalta um caráter mais humano e menos tecnicista no ambiente de trabalho e pode atuar consideravelmente na motivação e engajamento de colaboradores.

4 O COLABORADOR E O POSICIONAMENTO DA MARCA

A partir dos conceitos de *Employer Branding* e Comunicação Organizacional apresentados por meio de levantamento bibliográfico, busca-se compreender, através de questionário *online* – com todas as respostas anônimas –, os reflexos dessas ferramentas na construção da imagem e posicionamento da empresa. A pesquisa foi aplicada pela plataforma *Google Forms* aos colaboradores e gestores do comércio da cidade de Volta Redonda.

A visão que os funcionários que lidam com clientes têm da sua organização influencia a impressão de que os clientes formam da organização, porque o contato entre clientes e funcionários pode moldar a imagem que os clientes absorvem. Se existem ligações entre as perspectivas internas e externas, em seguida, existe o potencial para influenciar ambos simultaneamente (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2004). À vista disso, ressalta-se a importância dessas ferramentas para desenvolver o ambiente interno de uma organização e, concomitantemente – ou por conseguinte – impactar na percepção externa acerca dela.

Para tanto, com o intuito de compreender a importância do Employer Branding enquanto ferramenta de motivação dos colaboradores, realizou-se um questionário *online* na plataforma *Google Forms* – com abordagem quantitativa – com colaboradores do comércio da cidade de Volta Redonda, entre 20 e 60 anos, em setembro de 2020. Knechtel (2014), afirma que a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

Ao passo que, para verificar, na visão dos gestores, a importância do Employer Branding para alcançar resultados, também foi efetuado um questionário *online*, com abordagem quantitativa e qualitativa, na plataforma *Google Forms* com alguns líderes de equipes do comércio da mesma cidade, na mesma faixa etária da

pesquisa anterior e durante o mesmo período. De acordo com Knechtel (2014), a pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos, buscando deles obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador. Ainda de acordo com a autora, os pressupostos básicos desse tipo de pesquisa, são: o interesse pelo significado, como as pessoas relatam suas vivências e experiências, sua visão de mundo; a ênfase na descrição e explicação de fenômenos; a fim de construir conceitos, hipóteses e teorias.

Ressalta-se que a proposta inicial deste trabalho de conclusão de curso compreendia a aplicação da pesquisa em uma montadora de veículos, no entanto, devido à pandemia mundial ocasionada pelo COVID-19 diversas atividades foram suspensas, além da exigência do isolamento social. Esses fatores impossibilitaram a metodologia proposta inicialmente. Frente a esse contexto, a pesquisa foi adaptada à aplicação *online* e direcionada a outro nicho.

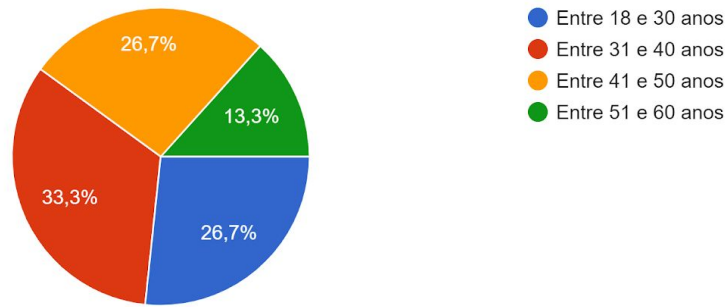
Destarte, serão apresentados a seguir os dados das pesquisas (apêndice 7.1) quantitativas e qualitativas propostas acima – com cerca de 100 respondentes compostos por gestores e colaboradores da cidade de Volta Redonda, no interior do Estado do Rio de Janeiro – para auferir os objetivos e verificar as hipóteses deste trabalho acerca do *Employer Branding* e Comunicação Organizacional enquanto estratégias de motivação no ambiente de trabalho.

4.1 Análise dos dados do questionário aos gestores

Tendo em vista a importância de compreender a visão dos gestores acerca da motivação de colaboradores, a seguir apresenta-se o compilado de respostas de 30 líderes do comércio de Volta Redonda ao questionário *online* (apêndice 7.1.2) aplicado pela plataforma *Google Forms* em setembro de 2020.

Quanto à idade, a maioria dos respondentes (33,3%) está na faixa de 31 a 40 anos de idade, seguidos por 26,7% na faixa de 41 a 50 anos, também 26,7% na faixa de 18 e 30 anos, e 16,7% entre 51 a 60 anos.

Gráfico 1 – Idade dos gestores

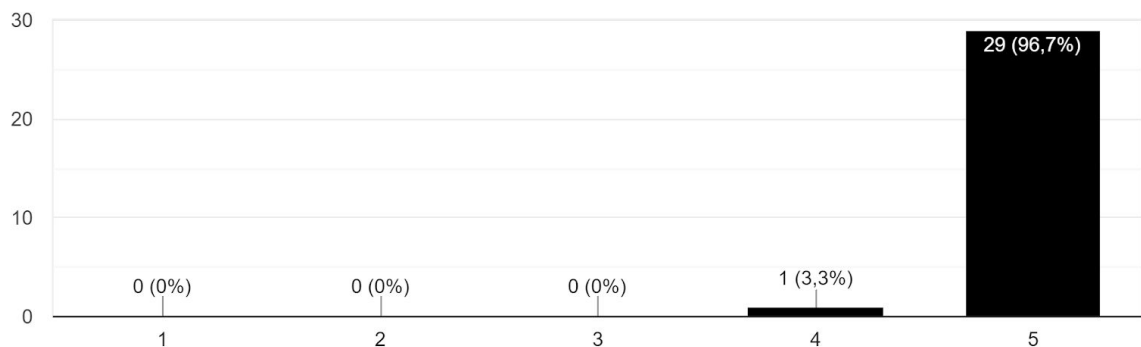


Fonte: Elaboração pela autora

A diversificação entre as idades dos respondentes apresenta-se como um fator enriquecedor para a pesquisa, pois retrata a interpretação de diferentes gerações acerca da temática do trabalho.

Quando questionados sobre quanto consideram importante a motivação de um colaborador, somente um dos gestores não apontou o valor máximo, em uma escala de 1 a 5, para a importância da motivação.

Gráfico 2 – Importância da motivação



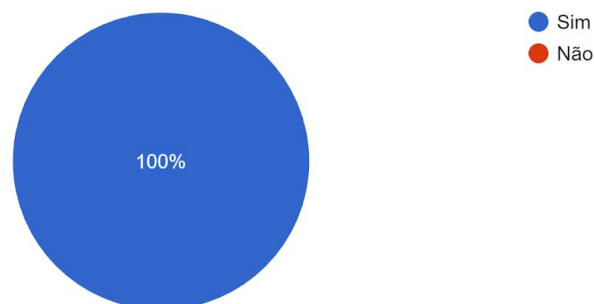
Fonte: Elaboração pela autora

Desse modo, as respostas apresentam o reconhecimento quanto à importância da motivação no ambiente de trabalho e exemplificam a afirmação de Joo e McLean (2006) acerca das transformações nas organizações, pois no passado havia competição para vendas, e hoje a necessidade por inovar constantemente

direcionou a competição à motivação e retenção dos talentos que sustentam as organizações.

Em relação a acreditar que um colaborador motivado trabalha com mais qualidade e gera melhores resultados, 100% dos respondentes afirmaram concordar com essa crença.

Gráfico 3 – Impacto da motivação

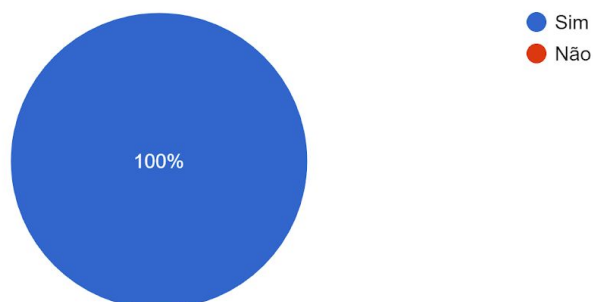


Fonte: Elaboração pela autora

Frente a essa porcentagem que demonstra a ligação direta entre colaboradores motivados e bons resultados, torna-se possível fazer uma analogia com o pensamento de Dametto (s.d., apud SANTOS, 2015, online), em que afirma que aumentar o engajamento dos colaboradores eleva a sua produtividade.

Na questão acerca se uma empresa com colaboradores motivados e engajados poder alcançar um posicionamento melhor no mercado devido ao desempenho de seus resultados e qualidade do produto/serviço oferecido, todas as respostas foram positivas.

Gráfico 4 – Posicionamento no mercado

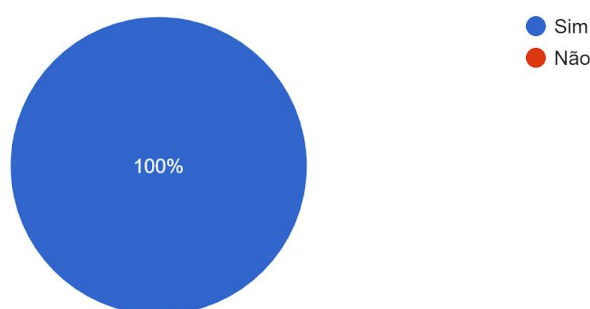


Fonte: Elaboração pela autora

Em conjunto com os dados da questão anterior, as respostas acima corroboram a compreensão de que colaboradores motivados, além de apresentarem bons desempenhos, refletem em bons resultados para a empresa e agregam valores positivos ao seu posicionamento no mercado. Segundo Las Casas (2012) o objetivo é proporcionar toda a atenção possível aos funcionários para que fiquem satisfeitos no local de trabalho e essa satisfação seja percebida pelo cliente externo.

Sobre acreditar que quando um colaborador se sente feliz em seu trabalho ele tende a compartilhar essa experiência com outras pessoas, como amigos e familiares e que isso impacta na imagem da marca da organização no mercado, todos os gestores afirmaram acreditar nessa possibilidade.

Gráfico 5 – Imagem da marca no mercado

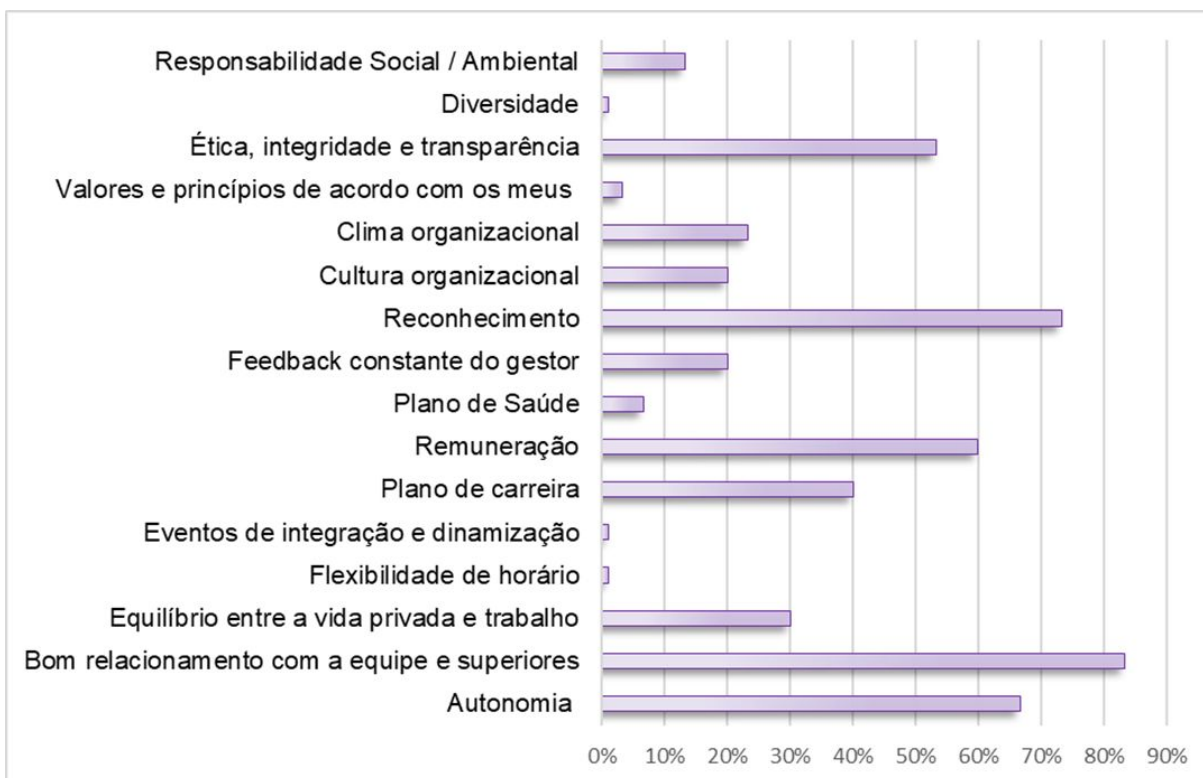


Fonte: Elaboração pela autora

Frente a essa unanimidade, torna-se imprescindível ressaltar a importância do colaborador enquanto peça fundamental na propaganda espontânea de uma marca empregadora. Formanchuk (2011) apresenta que um funcionário, ao sair da empresa, fala com as pessoas que conhece sobre o que viu, sentiu, sofreu ou aproveitou durante sua jornada de trabalho, atuando como formador de opinião.

Quanto aos pontos que motivam colaboradores a continuar em uma empresa, as porcentagens foram mais diversificadas, com destaque para o bom relacionamento com a equipe e o gestor; reconhecimento; autonomia; remuneração e ética, integridade e transparência.

Gráfico 6 – Atributos que motivam colaboradores



Fonte: Elaboração pela autora

A soma dessas informações com os conceitos acerca do *Employer Branding* já apresentados, exemplifica que essa ferramenta representa um dos diferenciais competitivos para as empresas, assim a organização adepta a essa ferramenta apresenta-se à frente de suas concorrentes devido aos benefícios que pode oferecer (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Para a questão: “Na sua percepção, como é possível motivar sua equipe?” foram obtidas 30 respostas⁵ das quais pode-se ressaltar: “Ouvir a equipe e juntos encontrar o melhor caminho.”; “Quando os colaboradores são mais motivados e valorizados, eles vestem a camisa da empresa e os resultados ficam mais evidentes.”; “Motivação é o dia a dia, tratando com gentileza, elogiando boas atitudes, reconhecendo cada trabalho e valorizando individualmente cada

⁵ Todas as respostas apresentadas respeitam a fidelidade da expressão original dos respondentes, entretanto, para melhor construção deste Trabalho de Conclusão de Curso, foram adequadas conforme à norma culta da Língua Portuguesa.

colaborador.”; “Torná-los parte integrante e ativa dos processos, dar autonomia e mostrar que são ouvidos.”; “É possível realizar feedbacks com elogios e críticas construtivas para que o colaborador não sinta que seu trabalho é indiferente, e mostrar que a função que ele desempenha é muito importante”.

Frente a esses comentários, é possível perceber que um volume significativo de gestores destaca a importância de cada integrante da sua equipe, com ações de, principalmente, dar voz e espaço a eles para que se sintam fundamentais no processo da organização e, por conseguinte, cada vez mais motivados em suas atividades.

Um dos respondentes fez a seguinte colocação: “A base se inicia com uma cultura organizacional bem desenvolvida, atrelada a um processo de recrutamento com base na cultura da empresa. A partir disso, o funcionário selecionado tem os mesmos princípios e valores da empresa, associado a um plano salarial e reconhecimento, gera um engajamento para que as atividades sejam cumpridas com excelência.”. A ideia dessa resposta, em conjunto com as demais, culmina com todo conteúdo apresentado no desenvolvimento deste estudo e reforça a importância de ações estratégicas em diversos âmbitos – como o *Employer Branding* e a Comunicação Organizacional – para se alcançar o êxito na motivação dos colaboradores e resultados para a organização.

Em complemento, os gestores também apresentaram suas visões acerca das principais diferenças no modo de motivar uma equipe antigamente e nos dias de hoje - alguns pontuaram não acreditar na existência dessas divergências, todavia outros foram compatíveis com as mudanças: “Acho que antigamente o patrão achava que só bastava dar um aumento salarial para motivar, não que isso não seja importante, mas o reconhecimento pelo trabalho, elogio, ambiente de trabalho tranquilo e reajustes por mérito também motivam.”; “Creio que o valor está se sobrepondo ao preço. Embora dinheiro seja sempre bem vindo, o bem estar está sendo muito valioso.”; “Antigamente, acredito que o funcionário se mantinha na empresa por conta de um plano de carreira e segurança em se manter no emprego. A maioria da relação entre empresa e empregado era sobre o poder que a empresa

tinha sobre o funcionário. Hoje, a relação é diferente, as grandes corporações para se tornarem grandes precisam de grandes funcionários e, para isso, criam uma cultura organizacional forte e recrutam pessoas que estejam alinhadas aos seus princípios, mantendo uma relação de ganha-ganha entre empresa e funcionário.”.

Em sequência, outras respostas foram acrescentadas: “Eu acredito que evoluiu e muito! Hoje as empresas entendem que seu maior patrimônio é o colaborador”; “Antigamente predominava o autoritarismo do CHEFE, hoje já não é mais assim, hoje a atuação tem que ser de um LÍDER, onde ele irá aplicar os diferentes estilos de gestão para conduzir sua equipe e torná-la uma equipe de Alta Performance”.

O compilado de respostas permite a identificação de significativas mudanças nas relações de trabalho entre as empresas e seus colaboradores desde o início do século XIX, como afirma Ramalho (2016). Diversos fatores sociais e históricos contribuíram para essas mudanças, e, portanto, destaca-se a necessidade de respeitar essa transformação de contexto e também direcionar o olhar e os esforços organizacionais, principalmente enquanto gestão, para o interior da corporação.

Ao concluir o questionário, todos os gestores puderam compartilhar algum relato já vivenciado acerca do impacto da motivação de um colaborador em seus resultados individuais e coletivos.

Dentre as menções, ressaltam-se: “Uma colaboradora que não confiava em si mesma porque tinha medo de ser rejeitada. Seu potencial era gigantesco, mas o medo de expressar e mostrar o que sabia era maior. Isso vinha desde a infância, com crenças que trazia consigo. Ao identificar, foi trabalhado dia a dia o quanto ela era capaz, dando mais autonomia, incentivando a falar, a sugerir, etc. Em menos de dois meses de treinamento, ela foi promovida!”; “Funcionária não tinha a mesma carga horária dos demais colegas devido aos estudos com isso ficava sempre com resultado menor e desmotivada, eu trouxe um método de motivação e organização do trabalho dentro do tempo que ela tinha, juntamente com o desejo dela de crescer

o sucesso foi garantido, minha melhor colaboradora hoje, está sempre em primeiro no ranking de vendas!”.

No desenvolvimento da última questão, líderes ainda pontuaram outras situações: “Tinha um vendedor que estava passando por problemas em sua casa e com isso sua produtividade só caía, percebi a situação a tempo, tivemos uma conversa, conseguiu resolver o problema que o incomodava e depois disso sua produtividade mais que dobrou e fora o sorriso no rosto que voltou a brilhar.”; “Ao aceitar sugestões sobre alterações de receita ou modo de apresentação de um prato é sempre gratificante ver como o colaborador se empenha muito mais em fazer seu trabalho.”; “Assumi uma loja que não entregava a cota havia mais de ano. Quando cheguei pra equipe e disse que era possível, desde que andássemos na mesma direção, que fizéssemos força no mesmo momento, que acreditássemos um no outro, o resultado viria. Veio o primeiro mês de trabalho, o primeiro resultado e aí não paramos mais. O espírito de equipe já estava formado.”.

Essas afirmações evidenciam a importância de estratégias de *Employer Branding* e Comunicação Organizacional alinhadas ao perfil de cada colaborador e o significativo impacto desse conjunto para a organização. Desse modo, relaciona-se esses relatos com a ideia de Sebastião (2009), ao afirmar que a comunicação interna incentiva a interação entre a organização e os seus colaboradores; fomenta o sentimento de pertencimento e de orgulho na organização onde trabalham. Ao passo que Scroferneker et al. (2014) pontua que apesar dos avanços tecnológicos, a busca pelos laços afetivos e sociais, a realização de trocas e a necessidade de estar em relação com outras pessoas permanecem.

A partir das respostas fornecidas ao questionário, é possível assimilar que, na visão dos gestores, a motivação dos colaboradores trata-se de um pilar imensamente relevante e impacta no alcance de resultados da organização e na construção da sua imagem para o público externo.

Frente aos dados apresentados, infere-se também que, apesar das diferentes faixas de idade entre os gestores, existe a compreensão conjunta acerca da

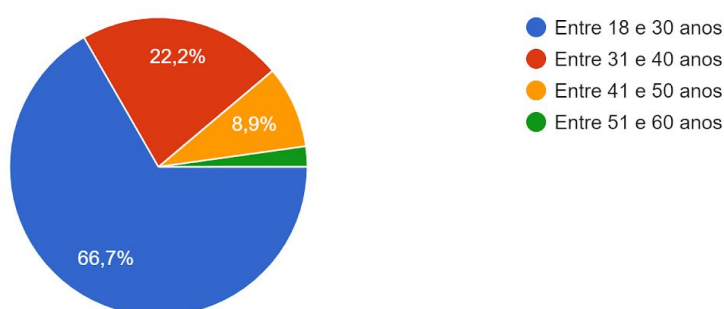
importância da motivação de suas equipes, exemplificando que essa transformação no interior das organizações vem se popularizando entre todas as gerações.

4.2 Análise dos dados do questionário aos colaboradores

Apresentam-se a seguir os resultados encontrados a partir das respostas obtidas através aplicação do questionário para colaboradores (apêndice 7.1.1) sobre motivação no trabalho respondido por 90 integrantes do comércio de Volta Redonda.

Quanto à idade, a maioria dos respondentes (66,7%) apresentam-se na faixa de 18 a 30 anos de idade, seguidos por 22,2% entre 31 a 40 anos, 8,9% na faixa de 41 a 50 anos e 2,2% entre 51 e 60 anos.

Gráfico 7 – Idade dos colaboradores

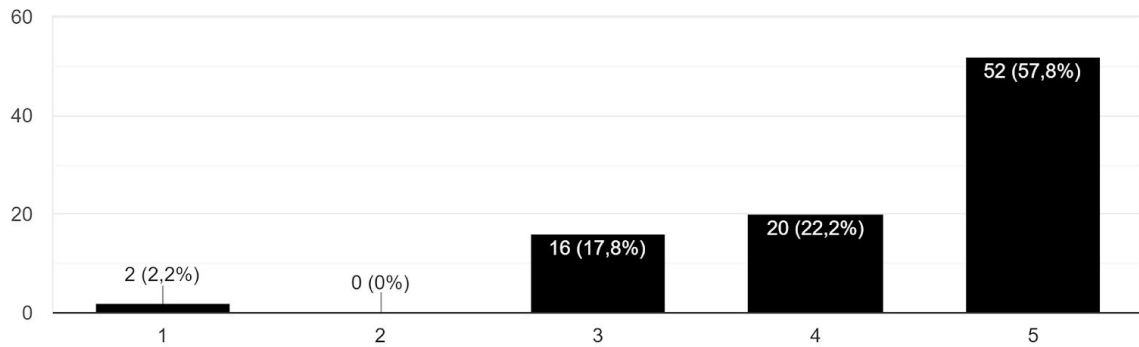


Fonte: Elaboração pela autora

Assim, como mencionado na análise do questionário aos gestores, a diversificação entre a faixa etária dos colaboradores também apresenta-se como um fator enriquecedor para a pesquisa por retratar variadas interpretações quanto à temática do presente estudo.

Em relação ao quanto consideram a remuneração importante para seu processo de motivação, os colaboradores assinalaram-na como fator de grande importância.

Gráfico 8 – A remuneração como fator motivacional



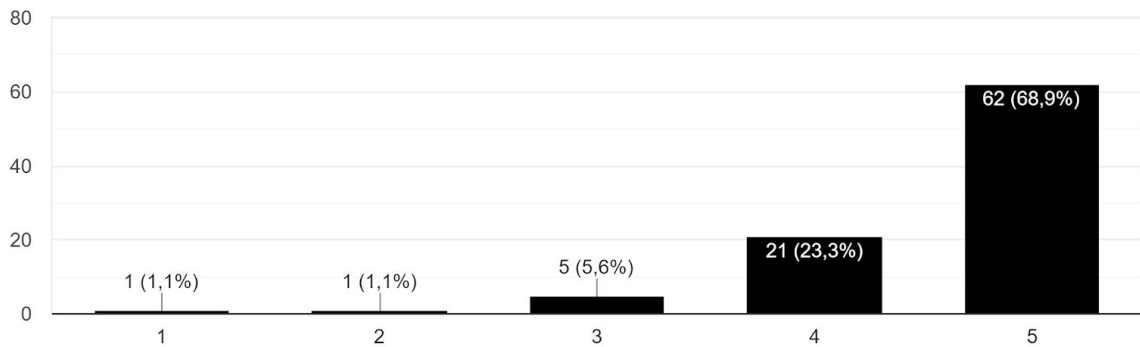
Fonte: Elaboração pela autora

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro (elemento simbólico e intercambiável) a pessoa emprenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização. (CHIAVENATO, 2004).

Desse modo, a remuneração é uma recompensa pelo tempo que o colaborador se dedica à empresa e este é um meio que faz com que as pessoas se sintam bem, recebendo por esse trabalho. Devido a essa troca, quando estão motivados, os seres humanos trabalham com mais dedicação, mostrando suas habilidades, competências e conhecimentos, evidenciando as respostas apresentadas pelos colaboradores.

Ao serem questionados acerca do quanto consideram a oportunidade (plano de carreira, estabilidade, crescimento e desenvolvimento) importante, a maioria dos respondentes (85%) demonstrou que esse fator representa considerável relevância.

Gráfico 9 – A oportunidade como fator motivacional

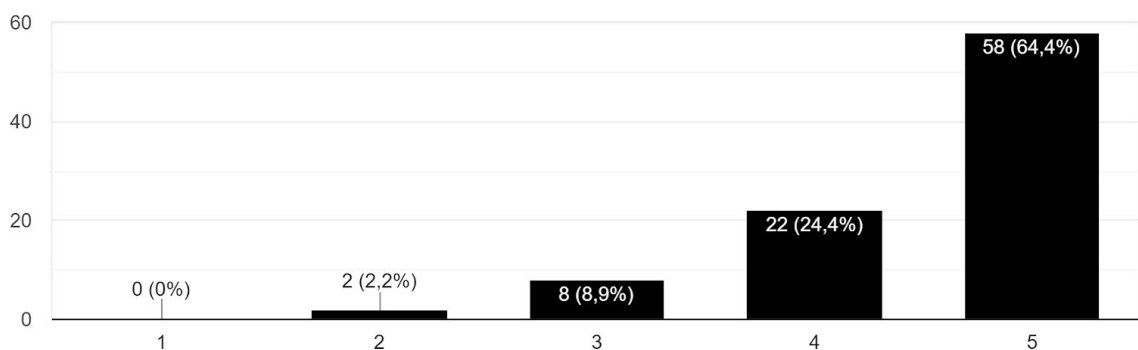


Fonte: Elaboração pela autora

Savioli (1999, p.14) afirma que Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida. Assim, observa-se que as oportunidades no trabalho, como o plano de carreira, são ferramentas que visam motivar o colaborador através do desenvolvimento profissional dentro da empresa, agregando valores e trazendo benefícios para a sua vida pessoal e profissional e, por conseguinte, para a organização.

Quanto à organização (posição da empresa no mercado, responsabilidade social, transparência, localização e porte) atuar como fator motivacional, cerca de 65% das respostas estão totalmente de acordo com essa ideia.

Gráfico 10 – A organização como fator motivacional



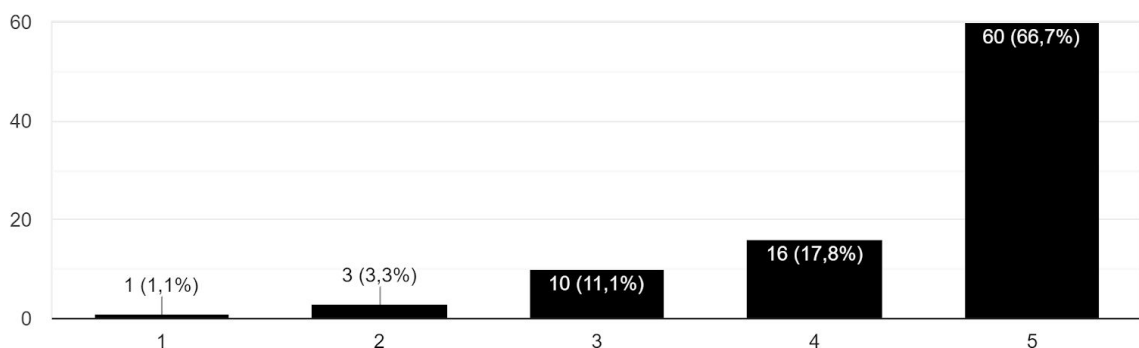
Fonte: Elaboração pela autora

Ressalta-se que devido às mudanças relacionadas à competitividade no mercado e transformações nas relações de trabalho, o que as pessoas buscam engloba um significado. Erickson (2011) afirma que hoje, o “significado” é a nova “moeda”; é o que as pessoas estão procurando no trabalho.

Frente a esse contexto, mais de 80% dos colaboradores assinalarem que a organização também representa um fator motivacional exemplifica que se torna necessário que o trabalho não simbolize somente uma responsabilidade ou fonte de renda, mas possua um significado que agregue valores e experiências às pessoas.

Sobre o quanto consideram as pessoas (ambiente de trabalho, amizades, gestão) importantes para o processo de motivação mais de 80% dos respondentes assinalaram como importante ou muito importante, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 muito importante e 1 sem importância.

Gráfico 11 – As pessoas como fator motivacional

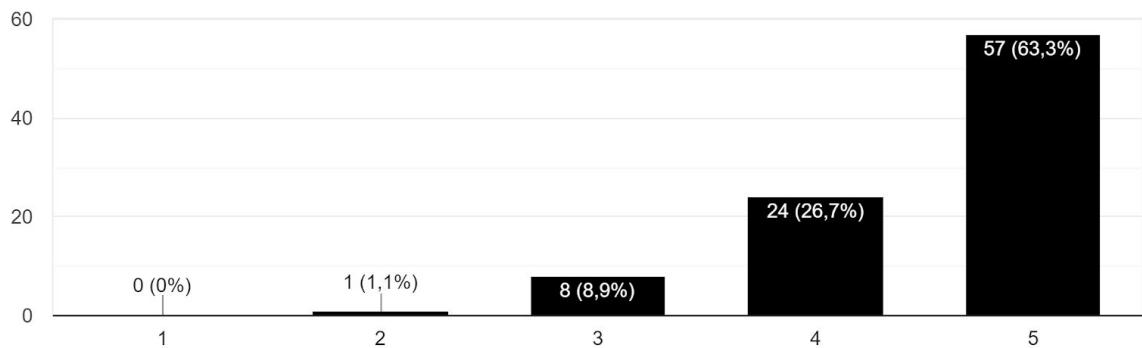


Fonte: Elaboração pela autora

Conforme apresentado por Scroferneker et al. (2014), as características fundamentais do homem permanecem: a busca pelos laços afetivos e sociais e a necessidade de estar em relação com outras pessoas. Portanto, como exemplificado no Gráfico 11, as pessoas enquanto equipe no ambiente de trabalho estão diretamente ligadas ao desenvolvimento da motivação.

Uma significativa parcela dos respondentes – média de 90% – assinalou o trabalho (reconhecimento, inovação) como importante ou muito importante para o seu processo de motivação.

Gráfico 12 – O trabalho como fator motivacional



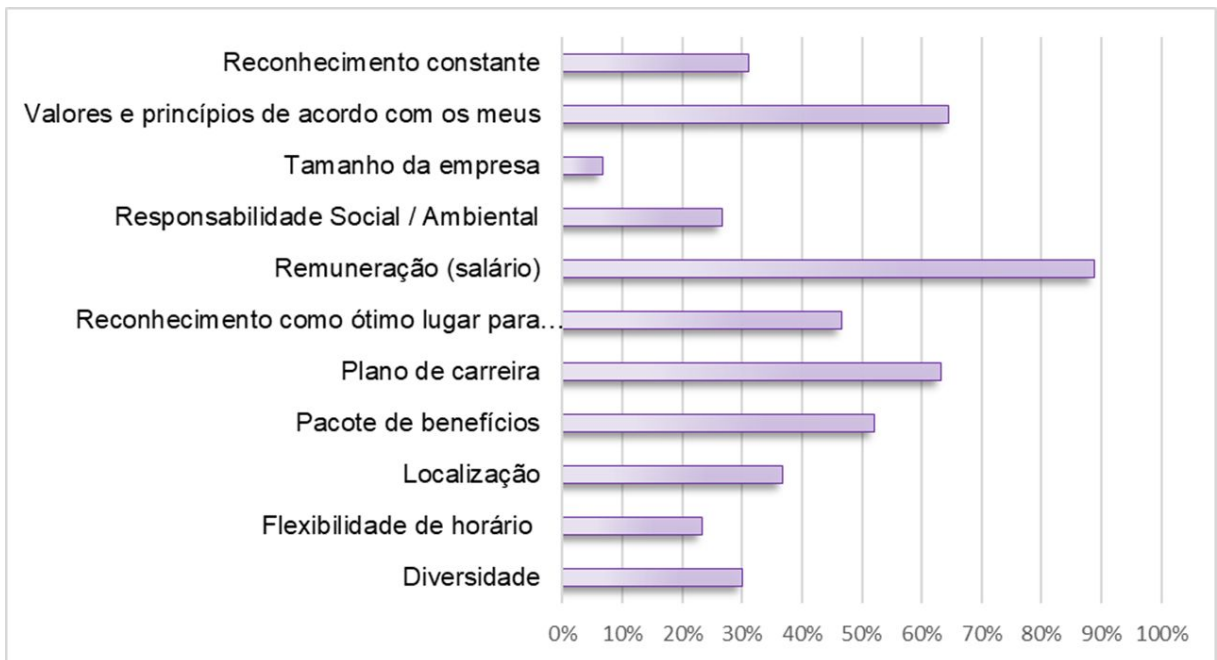
Fonte: Elaboração pela autora

O reconhecimento pode ser interpretado como uma necessidade natural do ser humano e, no âmbito empregatício, de acordo com Herédia (2017), em uma escala de graus de satisfação dos trabalhadores, é como se salário fosse essencial, premiação fosse sensacional e o reconhecimento imaterial fosse extraordinário.

Esse reconhecimento pode acontecer de maneiras variadas, por meio de recompensas materiais como dinheiro, viagens, vale-presente, ou sob outras formas, como elogios e homenagens, desde que seja uma atitude que valorize a entrega do trabalhador.

Quanto aos valores que despertam interesse para ingressar em uma organização, cerca de 90% dos colaboradores assinalaram a remuneração (salário) como principal atrativo, seguido de valores e princípios similares aos seus pessoais.

Gráfico 13 – Valores atrativos ao ingresso em uma organização

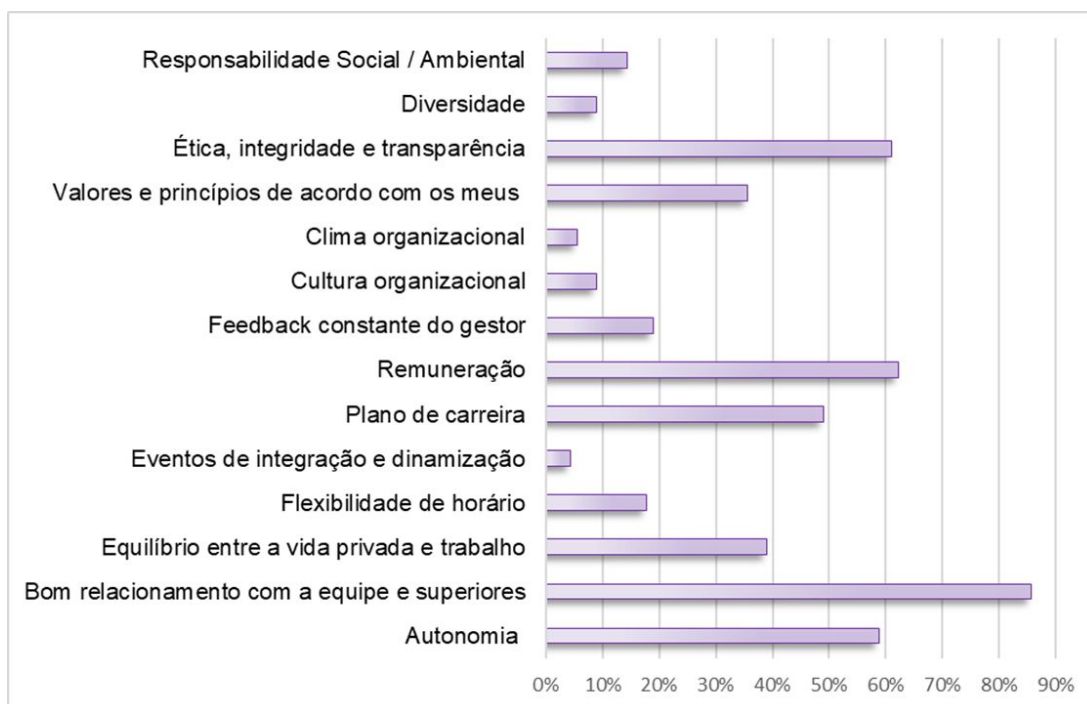


Fonte: Elaboração pela autora

O *Employer Branding* representa um dos diferenciais competitivos para as empresas, assim a organização adepta a essa ferramenta apresenta-se à frente de suas concorrentes devido aos benefícios que pode oferecer e à tarefa dessa ferramenta consiste em criar sentimentos de pertencimento e orgulho nos colaboradores (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Acerca dos pontos que motivam os colaboradores a continuarem em uma organização, as porcentagens foram mais diversificadas, com ênfase de mais de 80% para o bom relacionamento com a equipe e o gestor.

Gráfico 14 – Valores que motivam a permanência na organização



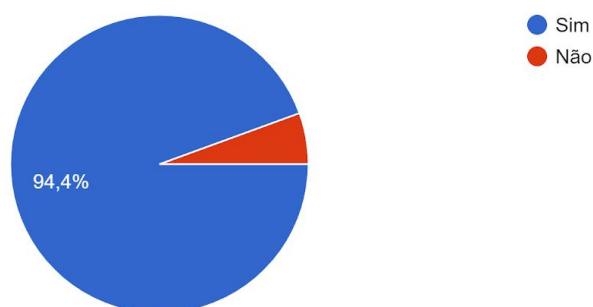
Fonte: Elaboração pela autora

Frente a esse cenário, ressalta-se, como afirma Thais Herédia (2017), em uma matéria para o G1, que não basta apenas um bom salário para manter os funcionários motivados. Para Maheshwari, Lodorfos, e Jacobsen (2014), os profissionais além de estarem mais exigentes no que diz respeito às funções que desempenham, procuram organizações que lhes agreguem valor e que considerem as suas necessidades e expectativas.

Essas afirmações vão ao encontro às respostas apresentadas ao questionário pelos próprios colaboradores, que demonstram que embora o salário representa um fator importante, torna-se imprescindível que a organização ofereça um conjunto mais completo – como o bom relacionamento com a equipe e gestores, reforçando a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Ao concluir o questionário, os colaboradores pontuaram se possuem tendência a compartilhar com outras pessoas (como amigos e familiares) a experiência de quando sentem-se felizes no ambiente de trabalho.

Gráfico 15 – O colaborador como formador de opinião



Fonte: Elaboração pela autora

Frente a esses dados, pode-se efetuar uma analogia com a colocação de Formanchuk (2011), pois um empregado, ao sair do trabalho compra alguma coisa e se converte em cliente e levando isso para o âmbito de construção de uma marca – principalmente a empregadora –, o colaborador que ao sair do trabalho compartilha com outras pessoas a sua experiência rompe o molde de empregado e se converte em embaixador da marca.

Inferese, portanto, que o valor da marca também é construído a partir dos trabalhadores e, por isso, os colaboradores assumem um papel crucial no desenvolvimento e sucesso da marca (NASCIMENTO, 2013). O estudo demonstrou que a motivação desses indivíduos nas organizações está diretamente ligada à gestão organizacional, essencial para que eles se sintam continuamente acolhidos, comprometidos e contribuindo para o desenvolvimento da marca.

Ressalta-se que a pesquisa evidenciou substancial similaridade entre a compreensão dos gestores acerca da importância motivação de suas equipes e as necessidades dos colaboradores quanto a esse processo.

Entretanto, em comparativo com a pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva, e divulgada pelo G1 em 2017, a qual afirma que 56% dos trabalhadores com carteira assinada estão insatisfeitos com seu emprego, percebe-se que existe uma significativa divergência entre a compreensão teórica dessa temática por parte dos gestores e a real execução dessa estratégia dentro das organizações. Torna-se

fundamental o aprofundamento na pesquisa do Instituto Locomotiva para verificar os reais motivos da insatisfação dos trabalhadores, sendo o Employer Branding uma possível ferramenta para otimizar esse cenário.

Dessa forma, as ações de *Employer Branding* e Comunicação Organizacional devem ser aplicadas de modo que, conforme Chauhan e Mahajan (2013), os colaboradores sintam-se satisfeitos no que diz respeito à missão, visão e valores da organização, políticas de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão e cultura e ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise acerca da importância da ferramenta *Employer Branding* para a motivação de colaboradores nas organizações somada à Comunicação Organizacional. Dessarte, os objetivos deste trabalho foram alcançados e, em conjunto com a pesquisa aplicada proporcionou a obtenção de dados⁶ consistentes para confirmar a hipótese.

O colaborador é um formador de opinião da empresa, e, portanto, deve ser visto como embaixador da marca, pois é um importante representante de uma empresa. O colaborador efetua uma comunicação espontânea, o que desencadeia credibilidade, assim como investimentos em propaganda, entretanto, somente colaboradores motivados e engajados assumem esta função.

Com tantas mudanças sociais, históricas e tecnológicas, tornou-se fundamental que as empresas pensem em proporcionar ao colaborador o mesmo nível de experiência que oferecem ao cliente. Assim como existe a experiência de compra, existe a experiência de emprego, que corresponde à forma como o colaborador é zelado e desenvolvido durante o tempo em que permanece em uma instituição.

Para tanto, ressalta-se que o objetivo da comunicação organizacional não consiste apenas em informar, mas conectar pessoas. Frente a isso, essa ferramenta torna-se um dos principais pilares para uma organização distender motivação e engajamento com o seu público interno. Em conjunto com a cultura organizacional promove o alinhamento do pensamento e das atitudes dos colaboradores em relação à estratégia da empresa. Se os colaboradores desconhecem a missão, visão e valores da empresa em que trabalham, isso certamente impactará seu grau de engajamento.

⁶ Entende-se que o público respondente ao questionário *online* representa uma amostra do vasto e complexo universo de colaboradores e gestores existentes no mercado de trabalho, no entanto, possibilitou uma rica compreensão acerca das estratégias para a motivação de colaboradores.

Concomitantemente, as estratégias de *Employer Branding* apresentam-se como ferramentas fundamentais para a construção de diferenciais para as marcas empregadoras e para a consolidação da motivação dos colaboradores.

Depreende-se, portanto, que as estratégias apresentadas no presente trabalho podem atuar para a desconstrução do trabalho estranhado, apresentado por Karl Marx, posto que possibilitam o sentimento de pertencimento do colaborador à organização e, em conjunto com as evoluções sociais permitem, gradativamente, o declínio da exploração nas relações trabalhistas. Recomenda-se, nesse sentido, novos estudos para compreender as relações existentes entre a teoria marxiana e as estratégias de motivação de colaboradores.

Destarte, ressalta-se que as relações de trabalho continuam se desenvolvendo. Logo, surgirão novos desafios e novas maneiras para se adaptar a cada contexto, e, por conseguinte, novas pesquisas acerca dessa temática tornam-se substanciais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. ***The Employer brand***. Journal of Brand Management. 1996. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand>.

Acesso em: 4 mar. 2019.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. ***Conceptualizing and researching employer branding***. Career Development International 2004. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430410550754>>. Acesso

em: 4 mar. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). ***Faces da cultura e da comunicação organizacional***. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

BANCALEIRO, José. ***Employer Branding***. 2010. Disponível em: <http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2020.

BARROW, S.; MOSLEY, R. ***The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work***. Chichester: John Wiley and Sons Limited. 2005.

BRAGA, Beatriz Maria.; REIS, Germano Glufke. ***Atraindo talentos por meio do Employer Branding***. GVexecutivo, v. 15, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/61487/59672>>. Acesso em: 4 mar. 2019.

BRUM, Analisa de Medeiros. ***Face a face com o endomarketing***. Porto Alegre: L&PM. 2005.

BUENO, Wilson. ***Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do séculos XXI***. Amparo: Comtexto Comunicação e Pesquisa, Unimed Amparo, 1995.

CÂNDIDO, Fabiano; SALLES, Marina. **4 regras para melhorar o clima organizacional nas empresas.** 2014. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/01/4-regras-para-melhorar-o-clima-organizacional-nas-empresas.html>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

CARDOSO, O. O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2020.

CASAGRANDE, Cássio. **A lição de Henry Ford: empregado não é colaborador, é empregado.** 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/o-mundo-fora-dos-autos/a-licao-de-henry-ford-empregado-nao-e-colaborador-e-empregado-12112018>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

Chanlat, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações In: Tôrres, O. de L. S. (org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas. 2010.

CHAUHAN, V.; MAHAJAN, S. ***Employer branding and employee loyalty in hotel industry.*** International Journal of Hospitality & Tourism Systems. 2013. Disponível em: <<http://www.publishingindia.com/ijhts/24/employer-branding-and-employee-loyalty-in-hotel-industry/267/1987/>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

CREMONINE, Izolda. Comunicação interna e o aumento de nossa responsabilidade In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2006.

CRUZ, Tamires Assis da.; SANTANA, Lídia Chagas de. Recursos Humanos: presente nas organizações mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. 2015. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORGANIZACOES.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2020.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª edição. Brasília: Casa das Musas. 2012.

DAMÁSIO, A. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

DAMÁSIO, António. **O Erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. Lisboa: Círculo de Leitores. 2011.

DAVIES, G., CHUN, R., DA SILVA, R. V., & ROPER, S. **A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation**. *Corporate Reputation Review*. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233549367_A_Corporate_Character_Scale_to_Assess_Employee_and_Customer_Views_of_Organization_Reputation>. Acesso em: 7 ago. 2020.

DOWLING, Grahame. **Managing Your Corporate Image**. *Industrial Marketing Management*. 1986. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90051-9)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

DUTRA, Joel Souza.; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

ERICKSON, Tammy. ***Meaning Is The New Money***. Harvard Business Review. 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/03/challenging-our-deeply-held-as>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

FALCHETTI, Cristhiane. **Sobre o trabalho alienado (estranhado) em Marx**. 2011. Disponível em: <<https://escsunicamp.wordpress.com/2011/11/08/sobre-o-trabalho-alienado-estranhado-em-marx/>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

FORMANCHUK, Alejandro. ***Branding interno: una trama inteligente***. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados. 2011.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J.; WICKS, A. ***Managing for stakeholders: survival, reputation, and success***. New Haven & London: Yale University Press. 2007.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. Disponível em: <http://www2.eerp.usp.br/Nepien/DisponibilizarArquivos/Levantamento_bibliografico_CristianeGalv.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

GRÜNEWÄLDER, A. ***Employer branding: marketing the company as an attractive employer***. Norderstedt: GRIN Verlag. 2007.

HARTER, J.; Schmidt, F.; Hayes, T. ***Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis***. Journal of Applied Psychology. 2002. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2002-12397-006>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

HEGER, B. K. ***Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study***. Organization Development Journal. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/292009583_Linking_the_Employment_Value_Proposition_EVP_to_employee_engagement_and_business_outcomes_Preliminary_findings_from_a_linkage_research_pilot_study>. Acesso em: 10 fev. 2020.

HEPBURN, Simon. **Creating a winning employer reputation**. Strategic HR Review. 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235299914_Creating_a_winning_employer_reputation>. Acesso em: 23 mar. 2020.

HERÉDIA, Thais. **56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho, revela pesquisa**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

JOO, B. K.; MCLEAN, G. N. **Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study**. Human Resource Development Review. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F1534484306287515>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing Management**. 14^a ed. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2012.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KREPS, Gary. **La comunicación en las organizaciones**. 2^a ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana. 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. Disponível em:

<<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2020.

KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

LAMBRU, T. **Employee Value Proposition and Organizational Commitment**. Middletown: LAP Lambert Publishing GmbH&Co. KG. 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: M.books, 2012.

LEWIS, Cristopher; SHIELDS, Regis Anne. **Rethinking The Value Proposition to Improve Teaching Effectiveness**. 2012. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/ae3b/c30a6b63b3f617a94c33bdb5137e7bb42f81.pdf?_ga=2.144272816.442333144.1586356525-182597215.1586356525>. Acesso em: 10 fev. 2020.

MAHESHWARI, V.; LODORFOS, G.; JACOBSEN, S. **Determinants of Brand Loyalty: A Study of the Experience-Commitment-Loyalty Constructs**. International Journal of Business Administration. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p13>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

MALDONADO, Maria Tereza. **A Geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. 2005. Disponível em: <https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5522/N_9_MAI02009.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 mar. 2019.

MANSI, Viviane; GOMES, Bruna. Apostila. **Employer Branding**. Cásper Libero. São Paulo. 2018.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo editorial, 2009. Disponível em: <http://petdireito.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/05/manuscritos-economicos-e-filos%C3%B3ficos-_marx.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2020.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATOS, P. M. *et al.* **Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil**. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1/Aspectos%20historicos%20da%20recepcao%20do%20conceito%20de%20comunicacao%20organizacional%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2020.

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. **A Comunicação Interna e a sua importância nas organizações**. 2006. Disponível em: <<https://www.doccity.com/pt/a-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes/4724646/>>. Acesso em: 24 mar. 2020.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos.; ANDRADE, António Manuel Valente de. **Uso de Elementos de Transformação Digital nas Capacidades Dinâmicas em uma Capital Brasileira**. Cárceres, 13ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/25383>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

MESHER, Lynne. **Diseño de espacios comerciales**. Barcelona: Gustavo Gili, 2011.

MUNDO RH. **Employer Branding: a importância do colaborador saudável e feliz**. 2018. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/employer-branding-a-importancia-do-colaborador-saudavel-e-feliz/>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

Morin, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina. 2006.

NASCIMENTO, Ana Cristina Souza. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**. Projeto (mestrado). Guarda: Instituto Politécnico da Guarda, 2013. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/4701562-A-marca-do-empregador-employer-branding-com-o-meio-de-atrair-pessoas-para-as-organizacoes.html>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

NÓBREGA, Cátia Mariana Correia. **O Employer Branding como ferramenta das Relações Públicas Estratégicas - Relatório de Estágio na Rádio e Televisão de Portugal**. Lisboa. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6839/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio-%20Employer%20Branding.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

PACHECO, Joice Roque. Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho. **Revista InterAtividade**. Andradina, SP, v.2, n. 2, 2º sem. 2014. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/24212107-Clima-organizacional-e-sua-importancia-no-ambiente-de-trabalho.html>>. Acesso em: 2 mar. 2020.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

POLLI, Shandô Waltrick. O *endomarketing* como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. São Paulo - PUC, **Revista do Departamento de Administração da FEA**. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/24720>>. Acesso em: 1 mar. 2020.

RAMALHO, Vitor. **A evolução das relações trabalhistas e os poderes empregatícios**. 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/48014/a-evolucao-das-relacoes-trabalhistas-e-os-poderes-empregaticios>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

SAMPAYO, Marta Mello; SILVA, Sílvia. Agostinho. **Comunicação organizacional: Implicações da comunicação downward e do feedback no engagement**. International Business and Economics Review. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282150860_Comunicacao_organizacional_implicacoes_da_comunicacao_downward_e_do_feedback_no_engagement>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, Altair. **Employer branding ajuda a reter capital humano**. 2015. Disponível em: <<https://www.cimentoitambe.com.br/employer-branding-capital-humano/>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SAVIOLI, N. **Carreira. Carreira – Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIN, Lidiane Ramirez; OLIVEIRA, Rosângela Florczak. **Comunicação Organizacional e Estratégica: (Re)pensar para compreender**. VIII Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. ABRAPCORP. Anais Eletrônicos. Londrina, 2014. Disponível em: <<http://congresso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Scrofernek er-Amorim.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2020.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro. **Comunicação Estratégica - As Relações Públicas**. Lisboa: ISCSP. 2009.

SEZÕES, Carlos Miguel Isá. **Impacto das Estratégias de *Employer Branding* no ambiente interno e externo da empresa**. Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2017. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22179/1/Carlos%20Sez%c3%b5es_tese%20final.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2020.

SODEXO. **Índice de satisfação do brasileiro com o trabalho cai no 2º trimestre**. Núcleo de estudos Sodexo. 2018. Disponível em: <<https://www.sodexobeneficios.com.br/institucional/sala-de-imprensa-sodexo/nucleo-de-estudos-sodexo/indice-de-satisfacao-do-brasileiro-com-o-trabalho-cai-no-2-trimestre.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SODRÉ, M. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis: Rio de Janeiro, Vozes. 2006.

TAGLIOCOLO, Claudinéia. ARAÚJO, Geraldo Cordeiro de. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, SEGeT. 2007. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

TALENTSMOOTHIE. **Employee Value Proposition**. 2017. Disponível em: <<https://talentsmoothie.com/ts/pdf-downloads/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

TIBURCIO, S. J.; SANTANA, L. C. A **comunicação interna como estratégia organizacional**. Revista de Iniciação Científica Cairu, n. 0, v. 1, jun. 2014. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2020.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira. 2002.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business Press. 2005.

VERGARA, Rogério Guede. **Um Estudo Exploratório sobre a Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro**. São Paulo. 2016. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16555/REVISADO%20para%20PROTOCOLO%20com%20ficha%20catalografica%20V2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

Wolton, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus. 2006.

7 APÊNDICE

7.1 Apêndice I - Pesquisa sobre motivação no trabalho

Esta pesquisa é parte integrante de um Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de bacharel em Publicidade e Propaganda. Seu objetivo é evidenciar o processo de motivação de colaboradores no ambiente profissional e os impactos dessa motivação para as empresas. Todas as respostas serão anônimas!

1) Declaro estar ciente da utilização das minhas respostas anônimas para levantamento de dados para o trabalho de conclusão de curso.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

- a) Sim
- b) Não

2) No ambiente de trabalho, você atua como colaborador ou gestor de uma equipe?

- a) Colaborador
- b) Gestor

7.1.1 Questionário para colaboradores

1) Assinale abaixo a sua idade

- a) Entre 18 e 30 anos
- b) Entre 31 e 40 anos
- c) Entre 41 e 50 anos
- d) Entre 51 e 60 anos

2) Quanto você considera a REMUNERAÇÃO importante para a sua motivação? Dentre as opções abaixo, em uma escala de 1 a 5, classifique-as conforme o grau de importância, em sua opinião (sendo 5 muito importante e 1 sem importância).

Salário, plano de saúde e benefícios.

Respostas: opções do 1 ao 5.

3) Quanto você considera a OPORTUNIDADE importante para a sua motivação? Dentre as opções abaixo, em uma escala de 1 a 5, classifique-as conforme o grau de importância, em sua opinião (sendo 5 muito importante e 1 sem importância).

Plano de carreira, estabilidade, crescimento e desenvolvimento.

Respostas: opções do 1 ao 5.

4) Quanto você considera a ORGANIZAÇÃO importante para a sua motivação? Dentre as opções abaixo, em uma escala de 1 a 5, classifique-as conforme o grau de importância, em sua opinião (sendo 5 muito importante e 1 sem importância).

Posição da empresa no mercado, responsabilidade social, transparência, localização, porte.

Respostas: opções do 1 ao 5.

5) Quanto você considera as PESSOAS importantes para a sua motivação? Dentre as opções abaixo, em uma escala de 1 a 5, classifique-as conforme o grau de importância, em sua opinião (sendo 5 muito importante e 1 sem importância).

Ambiente de trabalho, amizades, gestão.

Respostas: opções do 1 ao 5.

6) Quanto você considera o TRABALHO importante para a sua motivação? Dentre as opções abaixo, em uma escala de 1 a 5, classifique-as conforme o grau de importância, em sua opinião (sendo 5 muito importante e 1 sem importância).

Reconhecimento, inovação.

Respostas: opções do 1 ao 5.

7) Quais são os 5 principais valores que te despertam interesse em ingressar em uma organização?

- a) Diversidade
- b) Flexibilidade de horário (home office)
- c) Localização

- d) Pacote de benefícios
- e) Plano de carreira
- f) Reconhecimento como ótimo lugar para trabalhar
- g) Remuneração (salário)
- h) Responsabilidade Social / Ambiental
- i) Tamanho da empresa
- j) Valores e princípios de acordo com os meus valores pessoais
- k) Reconhecimento constante

8) Quais os 5 principais atributos que te motivam a continuar em uma organização?

- a) Autonomia (para realizar o trabalho e sugerir ideias)
- b) Bom relacionamento com a equipe e com os superiores
- c) Equilíbrio entre a vida privada e trabalho
- d) Flexibilidade de horário (home office)
- e) Eventos de integração e dinamização
- f) Plano de carreira
- g) Remuneração (salário)
- h) Feedback constante do gestor
- i) Cultura organizacional
- j) Clima organizacional
- k) Valores e princípios de acordo com os meus valores pessoais
- l) Ética, integridade e transparência
- m) Diversidade
- n) Responsabilidade Social / Ambiental

9) Quando sente-se feliz em seu trabalho você tende a compartilhar essa experiência com outras pessoas, como amigos e familiares?

- a) Sim
- b) Não

7.1.2 Questionário para gestores

1) Assinale abaixo a sua idade

- a) Entre 18 e 30 anos
- b) Entre 31 e 40 anos
- c) Entre 41 e 50 anos
- d) Entre 51 e 60 anos

2) Quanto você considera importante a motivação de um colaborador? Dentre as opções abaixo, em uma escala de 1 a 5, classifique-as conforme o grau de importância, em sua opinião (sendo 5 muito importante e 1 sem importância).

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

3) Você acredita que um colaborador motivado trabalha com mais qualidade e gera melhores resultados?

- a) Sim
- b) Não

4) Você acredita que uma empresa com colaboradores motivados e engajados pode alcançar um posicionamento melhor no mercado devido ao desempenho de seus resultados e qualidade do produto/serviço oferecido?

- a) Sim
- b) Não

5) Você acredita que quando um colaborador se sente feliz em seu trabalho ele tende a compartilhar essa experiência com outras pessoas, como amigos e familiares? E que isso impacta na imagem da marca da organização no mercado?

- a) Sim
- b) Não

6) Quais os 5 atributos que você considera mais importante para motivar um colaborador a continuar em uma organização?

- a) Autonomia (para realizar o trabalho e sugerir ideias)
- b) Bom relacionamento com a equipe e com os superiores
- c) Equilíbrio entre a vida privada e trabalho
- d) Flexibilidade de horário (home office)
- e) Eventos de integração e dinamização
- f) Plano de carreira
- g) Remuneração (salário)
- h) Plano de Saúde
- i) Feedback constante do gestor
- j) Reconhecimento
- k) Cultura organizacional
- l) Clima organizacional
- m) Valores e princípios de acordo com os meus valores pessoais
- n) Ética, integridade e transparência
- o) Diversidade
- p) Responsabilidade Social / Ambiental

7) Na sua percepção, como é possível motivar sua equipe?

8) Quais as principais diferenças no modo de motivar uma equipe antigamente e nos dias de hoje? (Opção de home office, por exemplo, devido ao avanço da tecnologia)

9) Conte alguma história marcante sobre o impacto da motivação de um colaborador nos seus resultados. (Importante! Não informe nomes de colaboradores, empresas ou qualquer outra informação sigilosa)

7.2 Apêndice II - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

***EMPLOYER BRANDING* E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA A MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES**

Declaro, por meio deste termo, que concordei em participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado *Employer Branding* e Comunicação Organizacional desenvolvida por Isabelle Brandão Gama, e orientada por Alexis Aragão Couto, e com eles poderei entrar em contato pelos e-mails: isabelle.gama@unifoa.edu.br e alexis.couto@foa.org.br. O contato também poderá ser realizado diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos – CEP, no endereço Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, 1325, Três Poços, Volta Redonda - RJ - Cep: 27240-560, ou telefone (24) 3340-8400, ramal 8571.

Estou ciente de que, em síntese, o *Employer Branding* refere-se a uma estratégia que visa atrair, engajar e estimular colaboradores a criar e viver uma experiência diferenciada com a organização. Essa relação é regida pelo sentimento de pertencimento do colaborador à empresa, e não se busca somente um emprego para obtenção de renda mensal, mas um ambiente de trabalho que seja receptivo e acolhedor, tanto ao profissional, quanto às suas ideias e opiniões, e no qual ele se sinta parte do processo. Ao passo que a Comunicação Organizacional é relevante por incentivar a interação entre a organização e os seus colaboradores; fomentar o sentimento de pertencimento e de orgulho na organização onde trabalham.

Afirmo que sou maior de 18 anos e aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é analisar a importância da ferramenta *Employer Branding* para a motivação de colaboradores nas organizações somada à Comunicação Organizacional.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho

Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de questionário *on-line* na plataforma Google Forms. As informações poderão ser publicadas em veículos de divulgação científica, onde não constará minha identificação. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo à minha integridade ou desenvolvimento do estudo.

Declaro estar ciente das informações constantes neste Termo de Consentimento Livre Esclarecido e entender que serei resguardado pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na pesquisa.

Volta Redonda, ____ de _____ de 2020.

Assinatura: _____