

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

Etec CIDADE TIRADENTES EXTENSÃO CEU ALTO ALEGRE

Curso Técnico em Recursos Humanos

BRUNA DOS SANTOS ALMEIDA

CASSANDRA FLORÊNCIA DE ALMEIDA

JÉSSICA TEIXEIRA DIAS

ROSILANE PEREIRA QUEIROZ

**EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: Como forma de atrair
colaboradores e alavancar a imagem da organização**

São Paulo

2020

BRUNA DOS SANTOS ALMEIDA
CASSANDRA FLORÊNCIA DE ALMEIDA
JÉSSICA TEIXEIRA DIAS
ROSILANE PEREIRA QUEIROZ

**EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: Como forma de atrair
colaboradores e alavancar a imagem da organização**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos, da Etec Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre orientado pela professora Lilian Rocha, como requisito parcial para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo

2020

Dedicamos esse trabalho de conclusão de curso, aos nossos familiares, amigos, professores, e a todos que acreditaram em nós.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por mais esse feito. Somos gratas aos nossos familiares, amigos e professores que nos apoiaram e nos incentivaram em toda essa jornada, e em especial à nossa orientadora, professora Lilian Rocha, pela sabedoria, compreensão, motivação e por ter nos auxiliado em todos os momentos, ao longo de todos os processos para execução do trabalho. Gratidão a todos vocês.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

Resumo

Esse trabalho de conclusão de curso tem como finalidade identificar a importância da implantação da Employee Value Proposition e como essa estratégia de Recursos Humanos é capaz de proporcionar a retenção e atração de talentos e com isso alavancar a imagem da organização. O objetivo geral do trabalho é a análise de quais os impactos ela pode promover na organização e como essa proposta é capaz de reter talentos e auxiliar no engajamento.

Serão abordadas quais as estratégias devem ser utilizadas para que essa ferramenta seja eficiente para a organização, dentre as estratégias, encontram-se presentes no trabalho: Cultura Organizacional que é todo o conjunto de valores e crenças que tornam a empresa única. Recrutamento e seleção, quais os tipos de recrutamento podem ser utilizados para fazer uma contratação que seja eficiente. Benefícios, será abordado como os benefícios são capazes de estimular os colaboradores. Os diferentes tipos de motivação correlacionada aos benefícios como forma de estimular e engajar os talentos e como o Feedback e a comunicação são capazes de diminuir o índice de rotatividade. Foi realizada uma pesquisa, por meio de um questionário online, onde obtivemos o levantamento de dados.

Palavras-chave: Retenção de talentos; proposta de valor; Employer Branding; Comunicação; Feedback; Recrutamento e Seleção; Motivação; Turnover.

Abstract

This course completion work is aimed at identifying the importance of the implementation of Employee Value Proposition and as this Human Resources strategy that is capable of providing retention and attraction of talents and is to advance the image of the organization. The general objective of the work is to analyze the impacts of the power to promote the organization and how this proposition is capable of retaining talents and assisting without compromise.

It will be approached which strategies must be used so that this ferramenta is efficient for the organization, among the strategies, we will find no work: Organizational Culture that is all or set of values and beliefs that make the company unique. Recruitment and selection, four types of recruitment can be used to make hiring more efficient. Benefits, will be approached as benefits if you are able to stimulate collaborators. The different types of motivation correlated to benefits as a way of stimulating and engaging talents and how or Feedback to communication is capable of reducing the turnover rate. A research was carried out, by means of an online questionnaire, where we obtive or raising the data.

Palavras-chave: Talent retention; value proposition; Employer Branding; Communication; Feedback; Recrutamento e Seleção; Motivation; Turnover.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados.....	30
Gráfico 2 – Proposta de valor.....	31
Gráfico 3 – Benefícios do Employee Value Proposition	32
Gráfico 4 – Retenção de talentos	33
Gráfico 5 - Turnover/ Rotatividade.....	34
Gráfico 6 – Hierarquia	35
Gráfico 7 – Estratégia de retenção	36
Gráfico 8 - Motivação	37
Gráfico 9 – Feedback	38
Gráfico 10 – Comunicação	39
Gráfico 11 – Feedback com líderes.....	40
Gráfico 12 – Autonomia	40
Gráfico 13 – Comportamento	41
Gráfico 14 – Reconhecimento	42
Gráfico 15 – Satisfação	43

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	10
1.2 Problemática.....	10
1.3 Hipóteses.....	10
1.4 Objetivo geral	11
1.5 Objetivos específicos.....	11
1.6 Metodologia	11
2 - REFERÊNCIAL TEÓRICO	12
2.1 - Conceitos de Employee Value Proposition	12
2.2 – A importância do Employee Value Proposition para os clientes e empregados.....	13
2.3 – Cultura Organizacional.....	15
2.4 – Recrutamento e Seleção.....	16
QUADRO 1 – Fontes de Recrutamento	17
2.5 – Benefícios.....	19
2.6 – Motivação	21
2.6.1 – Motivação Intrínseca	22
2.6.2 – Motivação Extrínseca	23
2.7- Employer Branding	24
2.8 - Turnover	25
2.9 - Comunicação	27
2.10 – Feedback.....	28
3 – GRÁFICOS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1. INTRODUÇÃO

O Employee Value Proposition ou Proposta de Valor ao Empregado, como é conhecido, emprega como principal característica o engajamento e retenção de talentos entende-se que valorizando seus respectivos colaboradores através da promoção de plano de carreira e benefícios, há chances maiores do colaborador permanecer dentro da organização e prestar serviço com excelência. Através do Employee Value Proposition, pode ser abordado também o Employer Branding, que é a valorização da marca/ organização, essa ação é promovida pelos próprios colaboradores, é um marketing organizacional que ocorre dentro do ambiente interno da organização e é levado para o ambiente externo, é como uma estratégia para reter possíveis talentos.

1.1 Justificativa

O Employee Value Proposition tem como finalidade, engajar e alinhar a imagem do colaborador com a missão, visão e valores da organização, com isso contribui para a obtenção de melhores resultados que estarão interligados ao desempenho dos colaboradores. O desafio deste trabalho é descobrir como essa proposta pode influenciar os colaboradores retendo, atraindo e engajando talentos.

1.2 Problemática

De que forma o Employee Value Proposition contribui para o engajamento e retenção de talentos?

1.3 Hipóteses

- O Employee Value Proposition contribui para a motivação dos colaboradores

- O Employee Value Proposition contribui para definir quem é você como marca empregadora
- As empresas que possuem boas propostas de valor conseguem diminuir o *turnover*

1.4 Objetivo geral

Analisar quais os impactos o Employee Value Proposition pode promover na organização e como essa proposta é capaz de reter talentos e auxiliar no engajamento.

1.5 Objetivos específicos

- Estimular o diálogo entre líderes e colaboradores;
- Articular estratégia de recompensas;
- Alinhar o Employee Value Proposition à imagem da organização;

1.6 Metodologia

Foram utilizados como recursos de pesquisas, sites, livros, artigos, jornais, revistas. Fizemos a utilização do Google Forms para fazer uma investigação sobre o tema abordado com questões com perguntas fechadas, para análise quantitativa e qualitativa.

2 - REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 - Conceitos de Employee Value Proposition

Organizações têm se preocupado em como atrair novos talentos para ocuparem vagas em aberto, há uma conjuntura de fatores que são capazes de levar as pessoas até as organizações, e fazer com que a empresa seja reconhecida não só por oferecer ótimos salários, mas sim por fornecer um conjunto que irá capacitar e fazer com que o colaborador vista a camisa da empresa.

“O EVP é uma resposta aos desafios que as organizações atuais enfrentam diante da competitividade e às novas gerações, que buscam novos sentidos para o que fazem profissionalmente, querem arriscar mais. Isso tem levado à necessidade, por parte das empresas, de perfis profissionais que mobilizem não só braços, mas também cérebros, de pessoas motivadas a ir além do que tradicionalmente fazem engajadas em criar, dar sugestões, correr riscos, se expor” (SANT’ANNA, Anderson, 2016).

De acordo com Anderson Sant’anna, o Employee Value Proposition é uma provável solução que as organizações encaram no atual cenário competitivo no qual as mesmas enfrentam, a competitividade tem a capacidade de fornecer melhorias à empresa, pois através dela, surgem novas propostas, novos horizontes e novos talentos, pessoas com alta capacidade neurológica, capazes de proporem ideias diversas, desenvolver projetos de alto reconhecimento à empresa, superando as expectativas da organização.

Esta proposta de valor inclui, para além dos habituais benefícios financeiros (remuneração fixa, flexível e benefícios) e não financeiros (estatuto, sistemas de reconhecimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, etc.) que a empresa tem para oferecer, os aspectos relacionados com a função a ser desempenhada (o significado, o desafio, a sofisticação, a autonomia, etc.) os aspectos relacionados com as possibilidades de desenvolvimento (o nível de oportunidades, o investimento em formação, a carreira internacional, etc.), e, por último, os aspectos relacionados com a reputação organizacional (prestígio do produto / instituição, liderança, investimento em responsabilidade social, ecologia, etc.)” (BANCALEIRO, José, 2008)

Segundo José Bancaleiro, o Employee Value Proposition está além de benefícios financeiros, está ligado ao conhecimento, equilíbrio pessoal e profissional, sofisticação e autonomia, oportunidades e investimentos, valorização dos produtos e por fim a reputação organizacional. De acordo com a fala de Bancaleiro, o Employee Value Proposition, fica notável que o Employee Value Proposition é um conjunto de valores financeiros, sociais, organizacionais e psicológicos.

“O EVP (Employee Value Proposition) é a proposta de valor de emprego de uma empresa, é a estratégia que uma empresa segue para atrair mão de obra que se enquadre ao perfil e tributos da corporação.” (MARQUE; Isadora, 2013).

Segundo a fala da Isadora Marque, o EVP (Employee Value Proposition) é uma proposta de valor estratégica que visa a aproximar pessoas que sejam compatíveis ao perfil solicitado pela empresa, o que é algo bastante positivo, preencher uma vaga pode ser considerada uma tarefa e tanto, mas pior que uma vaga aberta, é uma vaga mal preenchida.

Uma Proposta de Valor do Empregado (EVP) é um tipo de arranjo de benefícios que o funcionário obtém, conseqüentemente, pelas habilidades, capacidades e experiência que transmitem a uma organização. Um EVP trata de caracterizar a substância da sua organização e como ela é especial e para que serve. A marca Employer é uma mistura incompreensível e particular de promessas, oportunidades e experiências de funcionários atuais e potenciais da organização que atrai muito o empregador para atrair, se conectar e reter talento. (PAWAR, Avinash; CHARAK, Kuldip S. p. 1.195).

2.2 – A importância do Employee Value Proposition para os clientes e empregados.

O Employee Value Proposition ou Proposta de valor possui a característica de impactar tanto no meio interno da organização, quanto ao meio externo (*stakeholders*).

A proposta de valor é capaz de impactar o seu público interno e externo. Para os clientes, ela atua como estratégia de convencimento. Quando o consumidor entra em contato com a proposta de valor da sua empresa, ele é capaz de decidir que essa vantagem realmente vale a pena

para ele. Porém, a proposta também é importante para os colaboradores. Afinal, o seu funcionário quer ter a certeza de que trabalha em uma empresa que gera valor para o mercado.” (Redação KCMS, 2018).

O Employee Value Proposition funciona como um mecanismo de convencimento para os clientes (consumidores) e colaboradores. Os clientes estão em busca de algo que seja benéfico e vantajoso para sim, querem ter a certeza de que o produto/serviço que estão adquirindo vale a pena. Quanto aos colaboradores, eles querem ter a convicção de que estão na organização “certa” que partilham os mesmos objetivos e interesses, e propõem chances de desenvolvimento, crescimento e reconhecimento no mercado.

É interessante que faça parte do planejamento estratégico da companhia oferecer promoções para aqueles que tenham os melhores desempenhos”. Outro ponto dessa questão que não deve passar despercebido é a falta de treinamento. Algumas empresas oferecem a possibilidade de crescimento, mas não oferecem ferramentas para que seus colaboradores estejam preparados, de maneira que a promoção nunca acontece. (MARQUES, Marcus, 2017).

Segundo Marcus Marques que é empresário e empreendedor são de responsabilidade da empresa reconhecer o desempenho do colaborador e oferecer á ele uma recompensa, gerando assim uma motivação maior ao colaborador. É relevante também que a organização importe-se com os treinamentos e métodos capazes de desenvolver ainda mais seus colaboradores, para que eles possuam chances de crescimento e tenham competência para serem alocados em cargos estratégicos.

Recompensa e reconhecimento: recompensa é considerada o ganho oferecido ao colaborador diante dos seus resultados e do seu desempenho positivo. Em relação a esses fatores, estudos indicam correlações positivas entre recompensa e retenção. Uma das formas de recompensa que não o salário é o reconhecimento, seja verbal, ou por um plano interno de RH;” (FAGUNDES, Fabio Oliveira, 2019).

Para atrair um talento, a organização não deve focar somente em bens tangíveis a serem proporcionados ao empregado, mas sim os bens intangíveis, como feedbacks sobre o trabalho que foi desenvolvido e fornecer recompensas, dar a sensação ao colaborador de que ele faz parte do time e mostrar o apreço que se tem por ele e seu trabalho.

De acordo com os autores, o Employee Value Proposition funciona como um funil, que filtra as informações que vão de acordo com o desejado pelos clientes e colaboradores. Só filtrar essas informações não basta, é preciso por em prática para mantê-los cativados e engajados á organização ao qual consomem e fazem parte.

2.3 – Cultura Organizacional

Quando se trata de Cultura Organizacional estamos falando das características: hábitos, crenças e normas que compõem a identidade da organização, e que a tornam reconhecidas por fazer o que fazem.

Envolvem diretrizes para o bom funcionamento da organização implantando normas relacionadas à ética e moral, refletindo na conduta dos colaboradores.

“A Cultura Organizacional serve para definir as fronteiras de uma organização cria distinção entre uma organização e as outras, auxiliando na definição da missão da organização e seu papel em relação ao meio ambiente”. (MOTTA, Suely. p. 163).

De acordo com Suely, a Cultura Organizacional expõe a diferenciação de uma empresa para a outra, expondo a sua responsabilidade social para com o meio ambiente, com base nisso, é notório que a Cultura Organizacional é capaz de elevar os níveis de competitividade empresarial.

Já na visão de outro autor:

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. (PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa, p. 84).

Na visão de José e Kátia, a Cultura Organizacional é formada pela capacidade do indivíduo se adaptar ao grupo e ambiente ao qual ele está sendo integrado. De acordo com os autores, falar sobre cultura é algo abrangente, pois

aborda aspectos morais, éticos, simbólicos, envolve crenças e rituais, em cada indivíduo esses aspectos deve ser representado de forma singular, o que dá consistência a cultura organizacional.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Nesse sentido, é bastante comum encontrarmos a cultura sendo conceituada a partir dos- seus próprios elementos” (FREITAS, Maria Ester de, p. 75).

Cada indivíduo tem seu comportamento conforme o espelho da organização, sua maneira de agir está atrelada nos elementos que constitui a cultura organizacional, a maneira de cada empresa atuar é o meio de construção da própria cultura refletindo a cada dia nos seus colaboradores, construindo o caráter e atitude de cada um”.

De acordo com o SEBRAE a cultura organizacional é formada pelas próprias pessoas que atuam dentro da organização, é composta pelas expectativas *versus* realidade. A Cultura é comparada como uma sopa, onde há vários elementos, porém não há consistência, essa consistência é formada pelos através dos valores, costumes, hábitos e diversidades. A retenção de novos talentos traz uma bagagem enriquecedora para a cultura organizacional.

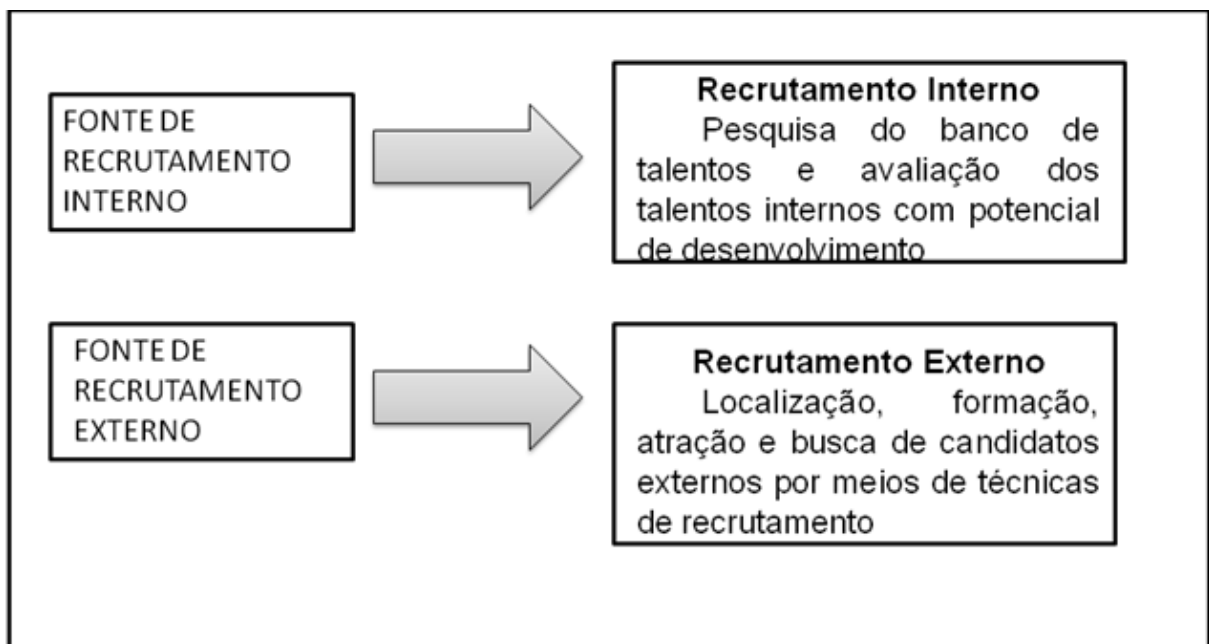
2.4 – Recrutamento e Seleção

O recrutamento é a primeira fase da contratação de um talento, a gestão de RH (Recursos Humanos) filtra candidatos que sejam compatíveis para a vaga, nessa fase são avaliados os perfis, interesses e são aplicados testes, o recrutamento é uma filtragem.

A seleção é a segunda e última etapa, a partir desse momento o responsável elege quais foram os candidatos escolhidos para a vaga.

É fundamental que as organizações, ao divulgarem as vagas que estão abertas, sejam precisas quanto às informações das vagas. Denominando o cargo, as tarefas a serem desenvolvidas, o perfil profissional, a formação acadêmica dentre outras informações. As organizações utilizam duas formas de Fontes de Recrutamento que visam atrair os candidatos ideais: o Recrutamento Interno e o Recrutamento Externo.” (SANTOS, Eliane da Silva Baptistelli dos; SANTOS, Jéssica da Silva dos ; MACHADO, Jussara Aparecida, p. 49).

QUADRO 1 – Fontes de Recrutamento



(SANTOS, Eliane da Silva Baptistelli dos; Jéssica da Silva dos; MACHADO, Jussara Aparecida, 2015 vol.4, p. 49).

Conforme as autoras, a organização precisa estar atenta às informações que serão disponibilizadas sobre a vaga, para assim poder recrutar e selecionar os talentos conforme a necessidade da vaga para que assim ambos sejam compatíveis.

A imagem acima “Quadro 1 – Fontes de Recrutamento” destaca dois tipos de recrutamento: o Recrutamento Interno e Externo. No recrutamento interno os candidatos avaliados são os próprios colaboradores, são feitas avaliações embasadas no desempenho e desenvolvimento de cada um, para encontrar qual colaborador possui as competências que melhor se enquadrem á vaga. Já no recrutamento externo, o avaliador busca talentos que estão do lado de fora da

organização, são desenvolvidas técnicas e filtros de buscas para encontrar perfis que se assemelham as descrições da vaga.

O profissional de Recursos Humanos deve tomar alguns cuidados ao optar pelo recrutamento interno. Se, por um lado, esse tipo de processo pode motivar os funcionários e buscar desenvolvimento profissional em uma empresa, por outro, cada vaga aberta gerará competição entre aqueles que acreditam possuir as competências adequadas para preenchê-la. E como somente um dos candidatos será aprovado, o recrutamento interno pode criar descontentamento entre funcionários preteridos na seleção em questão.” (CAXITO, Fabiano de Andrade, 2016, p. 39).

Quando se aborda o recrutamento interno é necessário que o profissional de Recursos Humanos saiba lidar com as prováveis consequências que esse tipo de recrutamento pode trazer, ele pode impactar diretamente no clima organizacional da organização, os colaboradores selecionados competirão entre si, essa competição pode não ser sadia, podendo gerar conflitos entre equipes, porém se o profissional de Recursos humanos souber contornar essa situação, pode se tornar algo muito positivo, podendo gerar admiração dos colaboradores para a organização, se transformando em engajamento e motivação.

Atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino. As pessoas que estão ingressando hoje na empresa poderão ser mais adiante, os futuros dirigentes.” (CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto).

De acordo com Joziane e Lisandra, os candidatos deveriam ser tratados como uma pessoa de cargo estratégico (diretor), pois a empresa deve contratar um talento pensando em longo prazo, não somente no presente, mas pensar que esse candidato vá se desenvolver e obter competências que serão capazes de estimular sua equipe e trazer reconhecimento á organização ao qual atua.

2.5 – Benefícios

Os benefícios corporativos são de extrema relevância para a empresa e para os indivíduos que compõem o quadro de colaboradores, os benefícios funcionam como um “pacote” interligado a remuneração, pois se trata de um conjunto a ser oferecido ao colaborador, de forma que o mantenha satisfeito e motivado a fazerem parte da organização.

Os benefícios trazem vantagens para a organização e aos indivíduos. Para o primeiro ele é importante por ser um redutor de índices como rotatividade e absenteísmo, além disso, tende a aumentar a qualidade de vida dos empregados, o que torna a empresa competitiva em relação à concorrência, no mercado de trabalho. No lado dos indivíduos é importante por que dá a impressão de que a empresa sabe o que é melhor para eles, ao mesmo tempo em que suporta um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir seu nível mínimo de qualidade de vida — por exemplo, alimentação, assistência médica—, oferecendo-lhe esta condição como parte integrante de sua remuneração. (OLIVEIRA, Maxsuel Rodrigues de 2004 p. 46).

De acordo com trecho citado por Maxsuel, os benefícios são importantes para a empresa por serem redutores de *turnover* e absenteísmo, o que é muito compreensível, pois uma vez que a empresa se preocupa com o bem estar e garanta em promover o mínimo de qualidade de vida, o colaborador passa a se sentir mais valorizado. E quanto aos colaboradores, isso pode lhes passar mais confiança por trabalhar em uma empresa que se preocupe não somente em lhe pagar sua remuneração, mas sim em seu bem estar, proporcionando o engajamento e motivação da equipe, colaboradores satisfeitos com seus benefícios tendem a ficar mais tempo na organização, por se sentir como parte daquele lugar, não por obrigação, mas sim por se sentir bem. Dessa a forma é própria empresa que estimula seus colaboradores a serem produtivos e engajados, o que explica a diminuição de *turnover* e absenteísmo.

Denomina-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários [...] Chiavenato (2009) complementa que os processos de manter pessoas na organização são focados em aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos. Isso é uma busca por uma melhoria contínua que resulta na organização como um melhor lugar para se trabalhar. (OLIVEIRA, Amanda Silveira de; LEAL, Heikimen Fernando da Silva, 2018).

Associando o Employee Value Proposition á este trecho, pode-se compreender que os benefícios são os processos que mantêm as pessoas na empresa, é uma forma de fazer com que elas se sintam atraídas pela empresa e tenham orgulho de pertencer á aquele ambiente. De acordo com Amanda e Fernando, esse processo enfatiza também a competitividade, pois as pessoas estarão em busca de melhores oportunidades/benefícios e elas esse fator fará com que elas busquem a melhor das empresas para poder trabalhar.

[...] Podem oferecer benefícios e incentivos, sendo que uns são obrigatórios e outros não, assim o funcionário escolherá o que mais lhe agradar ou estiver de acordo com as necessidades”. Para isso é preciso saber o que pensa e como vive o funcionário. (TRINDADE, Celso Luiz Gomes; CUNHA, Daiana de Oliveira ; NUNES, Nathália de Moura; SANTOS, Régis Ribeiro).

De acordo com os autores, existem os benefícios que são obrigatórios (regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas) e os benefícios que a empresa pode implantar. É interessante que as empresas se questionem para tentar descobrir quais são os tipos e quais os benefícios que as pessoas tem interesse, isso pode ser realizado através de pesquisas internas, como um *Feedback* dos próprios colaboradores.

Seguem alguns dos benefícios que são obrigatórios (CLT):

Recebimento de Salário – O trabalhador trabalha por um período de 30 dias para poder receber sua remuneração.

Férias – Um ano após a contratação o colaborador tem direito á férias

Benefício de Transporte – O Colaborador de a opção de ser optante ou não, se optar por ser, o benefício é concedido com uma porcentagem de 6% a ser descontado do salário.

2.6 – Motivação

A motivação é um conjunto de razões pelas quais levam um indivíduo a exercer um bom trabalho e desempenhar suas funções com um sentimento de grande satisfação, por sentir prazer no que está se empenhando, o ser humano nasce, cresce e vive à base de estímulos. A motivação pode ser dividida em várias partes, mas aqui iremos retratar dois tipos: a motivação intrínseca, a extrínseca.

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que é uma pessoa que está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho” (LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero., p. 41).

Neste trecho a autora Gabriela afirma que a motivação no ambiente corporativo é um estado psicológico que está ligado com a disposição que o indivíduo possui ao realizar uma determinada tarefa. O Employee Value Proposition ou proposta de valor pode ser utilizado como uma forma estratégica para manter os funcionários motivados, tendo em vista que o Employee Value Proposition é um conjunto de ações, benefícios e estímulos, podendo gerar mais disposição aos funcionários, os deixando otimistas ao realizar sua tarefa e bater a sua meta.

O indivíduo desmotivado não atende as expectativas da organização, não consegue desempenhar suas atividades profissionais com eficiência e além de trazer um retorno não satisfatório para seu ambiente de trabalho, acaba prejudicando sua saúde mental fora da organização, se sente desanimado com suas tarefas e deixa de acreditar em seu potencial (SILVA, Maria de Lourdes Pires da, 2019).

Com base na fala da autora, um colaborador desmotivado não desenvolve corretamente suas atividades diárias, podendo gerar frustração e doenças psicológicas, logo se entende que é necessário manter os colaboradores motivados, como consequência, o colaborador e a organização obterão ótimos resultados.

A motivação é um conjunto de motivos que se manifestam e influencia a conduta de um indivíduo, os fatores motivacionais contribuem diretamente com a qualidade de vida das pessoas e na qualidade dos serviços por elas prestados. (BONFIM, Danilo Pereira; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela de, p. 2).

A motivação pode influenciar no comportamento e atitudes do indivíduo, esse fator está fortemente ligado ao desempenho e em como é exercida a função e as atividades cotidianas no ambiente de trabalho.

2.6.1 – Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca como o próprio nome já diz, é aquela que cresce dentro do indivíduo, faz parte de sua essência. A motivação extrínseca é aquela que vem de fora, ao qual o indivíduo necessita de estímulos para se sentir motivado.

A motivação intrínseca é reconhecida como um mediador importante na conquista da competência e autoconceito do indivíduo sobre o ambiente (p. 02, 1959". apud; PANSERA, Simone Maria; VALENTINI, Nadia Cristina; SOUZA, Mariele Santana de; BERLEZE, Adriana. *Psicologia Escolar e Educacional*, p. 2

Neste trecho, compreende-se que as autoras afirmam que a motivação intrínseca é declarada intermediária para se conquistar a prática do indivíduo na sua função.

Como seu nome indica, a motivação intrínseca provém de nós mesmos e visa explorar, aprender e a obter recompensas internas satisfatórias (prazer, tranquilidade, felicidade. De acordo com muitas teorias psicológicas, quando uma pessoa está motivada intrinsecamente tem mais probabilidades de manter essa motivação em um nível alto e, assim, alcançar seus objetivos.(GALLARDO, Claudia Pradas, 2020).

A motivação intrínseca vem do interior do indivíduo, os estímulos estão relacionados à vivência, cotidiano, experiências e sentimentos é mais provável que o indivíduo se mantenha motivado por mais tempo.

“No entanto, a motivação intrínseca é a mais valorizada e igualmente a mais difícil de alcançar, por se revestir como uma forma pura de motivação” (FIGUEIREDO, Liliana, 2020).

A motivação intrínseca está correlacionada com a força interior, que é capaz de se manter firme mesmo diante de adversidades. Nossa motivação interna está

relacionada com nossos objetivos, projetos pessoais, metas que nos estimulam ao acordar, que nos movimentam em nossas conquistas diárias.

2.6.2 – Motivação Extrínseca.

A motivação extrínseca é aquela que vem de fora, ao qual o indivíduo necessita de estímulos para se sentir motivado.

As recompensas extrínsecas são aquelas em que as variáveis que despertam o comportamento se encontram perfeitamente identificadas e são fornecida pelo meio ambiente, sendo exemplos os salários e outros benefícios monetários, diminuição da carga de trabalho, promoções ou prêmios. Estas recompensas extrínsecas resultam em motivação extrínseca porque proporcionam uma satisfação que é independente da tarefa em si e são controladas por outrem que não o próprio indivíduo, como por exemplo, os supervisores, os colegas de trabalho ou o sistema de recompensa da organização. (LIRA, Miguel; SILVA, Víctor Paulo Gomes da, 2015, p. 175).

A motivação retratada pelos autores é movida pelo o que se oferece ao colaborador, ela é controlada por terceiros e não pelo próprio indivíduo. É uma motivação externa, de coisas que vem do meio ambiente (recompensas fornecidas pela organização e supervisores do nível hierárquico).

A motivação extrínseca é bastante utilizada pelas empresas como forma de manter os funcionários engajados. Esse estímulo está relacionado às ações que acontecem de fora para dentro. (MARQUES, José Roberto, 2018).

A motivação extrínseca é abordada como uma “ferramenta estratégica” muito utilizada para manter os funcionários cativados. O colaborador quando se entrega para os propósitos e objetivos da organização/ equipe pode gerar estímulo aos outros colegas de trabalho, pode-se considerar esse fator como uma forma de motivação extrínseca.

Motivação extrínseca: também conhecida como motivação externa, é a motivação que está conectada ao ambiente, as situações e fatores externos (Marques, 2018), ou seja, não é o indivíduo o responsável por essa motivação, mas sim o ambiente que ele convive, as pessoas que ele interage e as novas situações diárias que ele tem que lidar (RODRIGUES, Matheus Leal; MAIELLARO, Valéria Rufino. 2019).

Com base nos autores, conclui-se que a motivação extrínseca é favorável ao colaborador, em curto prazo, pois sua motivação é dependente de recursos externos que lhes são fornecidos por terceiros e não por si próprios.

A motivação extrínseca torna as organizações mais competitivas, pois os talentos estarão em busca de empresas que lhes forneçam benefícios condizentes aos seus interesses.

2.7- Employer Branding

O Employer Branding é uma estratégia utilizada pelas empresas para melhorarem a sua imagem como marca empregadora, ganhando pontos positivos dos colaboradores. O Employer Branding está diretamente ligado ao Employer Value Proposition, pois o Employer Branding é uma ferramenta estratégica para atrair e reter talentos. O Employer Branding está ligado à reputação da empresa, e é responsável por trazer a visibilidade à organização, ele quem dirá ao candidato os porquês de se escolher tal organização para se atuar.

O conceito de Employer Branding, usado em 1996 por Ambler & Barrow foi criado com o objetivo de definir a marca da organização e alinhando a estratégia de Marketing com os Recursos Humanos.” (SANTOS, João Nuno Pinto dos, 2017 p. 23).

Essa técnica muito favorável dentro da organização visa em seus colaboradores, apesar de ter sido desenvolvida para alavancar a imagem da empresa propriamente dita, o employer branding, tem surtido efeitos favoráveis para os gestores de RH (Recursos Humanos), reduzindo seu *turnover*, e gritantemente na motivação de seus colaboradores. O método aplicado dentro da organização tem espelhado tanto em antigos colaboradores quanto nos novos que foram sendo integrados na organização.

Á princípio pode-se considerar que o Employer Branding consiste em ações que as corporações elaboram no sentido de promover a sua marca enquanto empregadora e se tornar a empresa que será escolhida pelos profissionais que ela deseja atrair e reter. Objetivando assegurar o papel dos talentos e competências que a organização necessita para

viabilizar suas estratégias e competitividade. (BRAGA, Beatriz Maria; REIS, Germano).

A partir do momento que a organização implanta o método do employer branding, procurando promover sua marca, ela também entra no rol de empresas visadas e procuradas pelos melhores profissionais e maiores qualificados para a organização. Dessa maneira deixando a empresa com sua marca e potencial em alta no mercado competitivo.

“Para os possíveis talentos, não importa se os colaboradores de uma determinada organização estão satisfeitos com as suas funções, mas sim que essa marca, como empregadora, tenha bases reais, e traga consigo o que há de único, e que reflita o seu real ambiente de trabalho. Os aspetos que compõem o employer branding são: equilíbrio trabalho/vida pessoal; gestão das pessoas; responsabilidade social; comunicação interna e desenvolvimento de talentos.” (NASCIMENTO Ana Cristina Sousa, p. 1, 2013).

Se os colaboradores estiverem satisfeitos, não há barreira para agregar uma qualidade maior no produto da empresa. Sendo que esse colaborador com essa total satisfação tenha o autocontrole para elaborar todas as áreas, assim buscando sempre sua satisfação pessoal e profissional.

A retenção de talentos é um conceito muito importante quando se pensa em marca empregadora. A retenção de pessoas é definida como a capacidade organizacional de manter os profissionais considerados importantes para a organização por mais tempo comparado aos concorrentes (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016; apud; M LENNAN, Maria Laura Ferranty; LUCAS, Angela Christina; SILVA, Monique de Paula Nunes da, p. 1, 2019).

O efeito de redução do turnover tem sido de suma importância, pois isso é um motivacional para que novos e os colaboradores antigos, tenha assim um plano de carreira e um motivação para alavancar o produto da empresa.

2.8 - Turnover

O *Turnover*, ou índice de rotatividade, é um levantamento que a organização faz para saber a quantidade de colaboradores que foram desligados e quantos ingressaram na organização, isso é realizado periodicamente. Neste levantamento é

possível descobrir o nível de satisfação dos colaboradores, com base em questionários, isso serve como um *feedback* para a própria empresa, para que saiba onde está os erros e fazer um planejamento para minimiza-los. Os números obtidos pelo turnover são levados em consideração quando o assunto é competitividade e qualidade de benefícios.

A rotatividade dos recursos humanos, segundo Chiavenato (1998), é a movimentação de pessoas entre uma organização e seu ambiente, sendo que essas movimentações são caracterizadas e definidas pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização. A crescente rotatividade nas empresas, também conhecida como turnover, está relacionada entre admissões e demissões, ou a substituição de trabalhadores antigos por novos. SANTOS apud Pavanello, Leticia; V. Jaeger , Eliana. p. 71, 2010).

De acordo com os autores a rotatividade está interligada com admissões, demissões, o turnover é baseado em volumes (ex-funcionários e funcionários novos). O desafio não está em identificar a taxa de rotatividade, mas em mantê-la em um nível considerado normal e em casos onde a taxa for elevada, deve-se criar um plano de ação para reduzi-la.

Cada vez mais vem sendo necessário que as empresas analisem o desempenho dos recursos humanos, avaliando os indicadores de rotatividade e absenteísmo de pessoal, identificando suas causas e apurando seus custos, uma vez que estes fatores acabam interferindo nas atividades da empresa, atrasando processos, gerando falhas, sobrecarregando colaboradores, aumentando custos de substituição, treinamento e horas extras. (CARDOSO, Mauricio Farias; CARDOSO, Janice de Freitas; SANTOS, Simone Rodrigues dos. p.108, 2013).

No departamento de Recursos Humanos o Turnover se refere às entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo. Gerenciar o Turnover é um grande desafio para essa área, uma vez que ele possui diversas causas e pode gerar prejuízos financeiros para a empresa.

O fluxo de entradas e saídas é a rotatividade de pessoal ou turnover. Em todas as empresas é comum haver este desligamento que é saudável ter renovações nas empresas, mudanças para melhor são sempre bem vindas, porém quando há uma perda significativa isso pode gerar um problema. (ORSSO, Giovana, Caregnato. p. 29. 2014).

As entradas e saídas de colaboradores na organização é algo corriqueiro, porém quando a saída representa um número em massa, a rotatividade passa a ser

algo preocupante, isso pode caracterizar em alguma falha dentro da organização, que faz com que o colaborador não se sinta satisfeito em atuar naquele ambiente. O que torna a marca a marca empregadora menos competitiva no mercado de trabalho.

2.9 - Comunicação

Comunicação, modo de expressar e se expor, surgiram desde os primórdios na humanidade, quando o *Homo Sapiens* realizava gravuras em paredes de cavernas para fazer a descrição de cenas de caças, mitos e religião. Muitas dessas figuras encontradas em cavernas, datadas de milhares de anos atrás, repassam ainda hoje grandes descobertas dos povos naquela época.

No dia-a-dia a comunicação é primordial no ambiente corporativo, pois é através dela que os indivíduos interagem entre si, ficam incorporados nos processos e se envolvem com suas rotinas de trabalho.

“O homem procura compreender a complexidade de sua comunicação a partir de uma reconstrução hipotética da evolução filogenética de seus códigos.” (JUNIOR, Norval Baitello).

De acordo com Norval, o indivíduo busca entender a heterogeneidade da comunicação através de um levantamento provável da sua ancestralidade e suas variedades formas de comunicação.

A comunicação é um sistema aberto, semelhante á empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos, fonte, codificador, canal, mensagem, receptor, ingredientes que vitalizam o processo. (REGO, Francisco Gaudencio Torquato, p. 15. 1986).

De acordo com o autor, a comunicação é estruturada por alguns elementos, a fonte é a origem da informação sobre o assunto a ser relatado, o codificador é o indivíduo que vai transmitir a mensagem, o canal é o meio utilizado para propagar a informação desejada, a mensagem é a comunicação escrita ou verbal que tem por

objetivo transmitir uma mensagem, o decodificador se trata do indivíduo que vai receber a mensagem e decifrá-la.

Um sistema de comunicação deve se guiar e se orientar á partir de conceitos que são comuns a informação aos negócios. Como, por exemplo, o fato de que tanto a empresa quanto a mídia desempenham funções vitais no progresso e desenvolvimento da sociedade moderna. (BAHIA, Juarez. 1995).

Para obter satisfação e excelência, a comunicação precisa ter grande eficiência, pois se isso não ocorrer, não é possível que a empresa conquiste o que almeja.

2.10 – Feedback

O *feedback* ou retroalimentação é um retorno da avaliação do seu trabalho/desempenho, esse retorno é dado pelos seus gestores como forma de expor os pontos assertivos e os errôneos, com o objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores. O *feedback* pode acontecer de forma verbal ou escrita, mas sempre com a mesma estrutura e objetivo, proporcionando ao indivíduo um direcionamento, onde o mesmo busca melhorar e desenvolver-se, conseqüentemente seus resultados de produtividade e desempenho irão alavancar, resultando em retornos satisfatórios para o colaborador e organização.

A Técnica do *feedback* é umas das principais ferramentas para gestores e colaboradores lideraram com os diferentes perfis de profissionais em uma mesma companhia . Nunca antes foi tão importantes saber qual é a melhor forma de se comunicar no ambiente profissional”. (MISSEL, Simon 2016).

O *Feedback* pode ser uma ferramenta valiosa no ambiente de trabalho quando o assunto é a comunicação entre gestores e colaboradores, é uma forma do colaborador compreender os objetivos dos gestores/empresa e saber quais os pontos assertivos e quais requerem um atenção maior para poder minimizar os erros.

“*Feedback* é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa” (HILSDORF, Carlos 2012).

Para poder fornecer o *feedback* é necessário realizar uma avaliação para ter embasamento nas informações que serão fornecidas aos receptores, essas informações são de extrema relevância para a performance dos indivíduos.

“Quando bem utilizado, o *feedback* é um combustível acelerador que promove o crescimento de todos.” (BAMBIRRA, Sara).

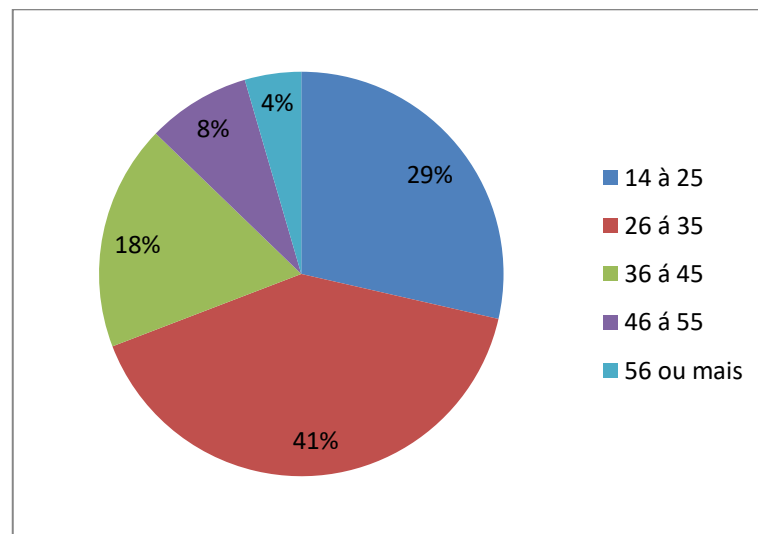
O *Feedback* pode ser considerado como uma ferramenta para o crescimento profissional, pois é através dela que o indivíduo será estimulado a buscar o melhor de si e melhorar constantemente, podendo alcançar ótimos resultados, crescendo continuamente.

3 – GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados

Foi feito um questionamento para verificar o perfil das pessoas que responderam a pesquisa que foi disponibilizada nas redes sociais.

Qual é a sua idade?

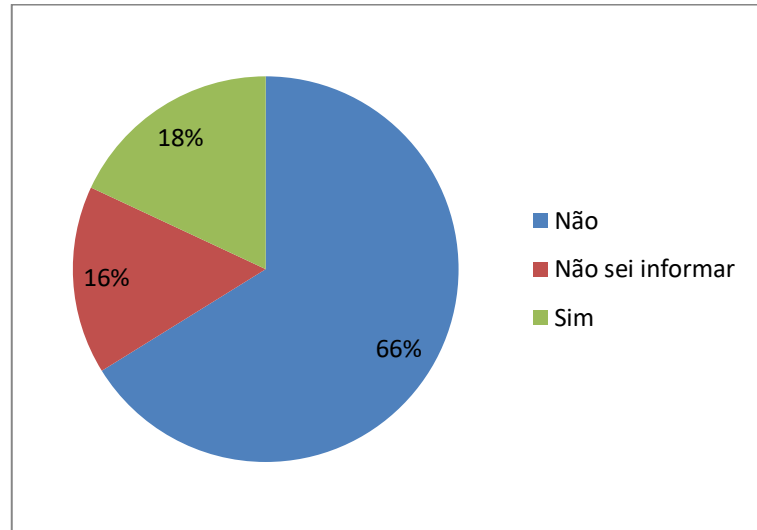


Análise Dos Resultados: De acordo com o Gráfico, a maioria das pessoas que responderam tem entre 26 a 35 anos com 41%, e em segundo lugar entre 14 a 25 anos com 29%, em sua minoria entre 56 anos ou mais com 4%.

Gráfico 2 – Proposta de valor

Foi perguntado para os entrevistados se eles conheciam o Employee Value Proposition.

A Employee Value Proposition ou (Proposta de valor ao empregado) é um método da empresa investir na qualificação e satisfação dos seus profissionais, mantendo-os motivados. Sua empresa tem essa proposta de valor para os funcionários?

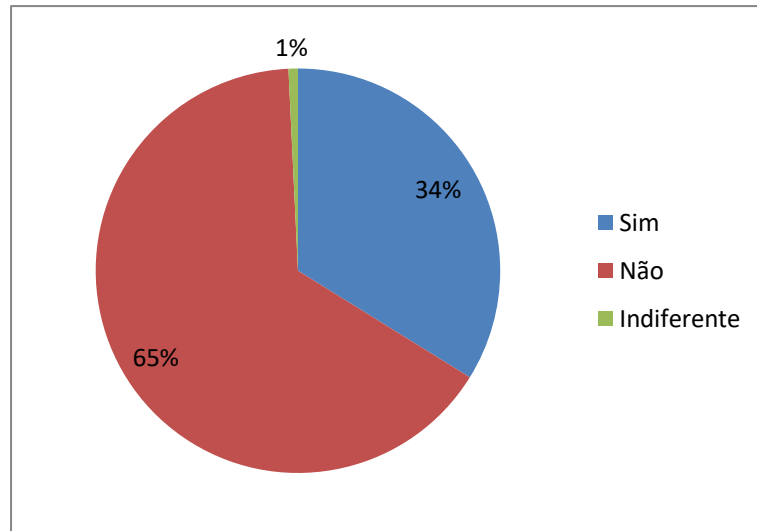


Pode-se observar que 66% das respostas foram não, sendo assim, conclui-se que a maioria das empresas hoje não possui o Employee Value Proposition implantado.

Gráfico 3 – Benefícios do Employee Value Proposition

Você sabe quais são os benefícios de implantar o Employer Value Proposition na sua organização?

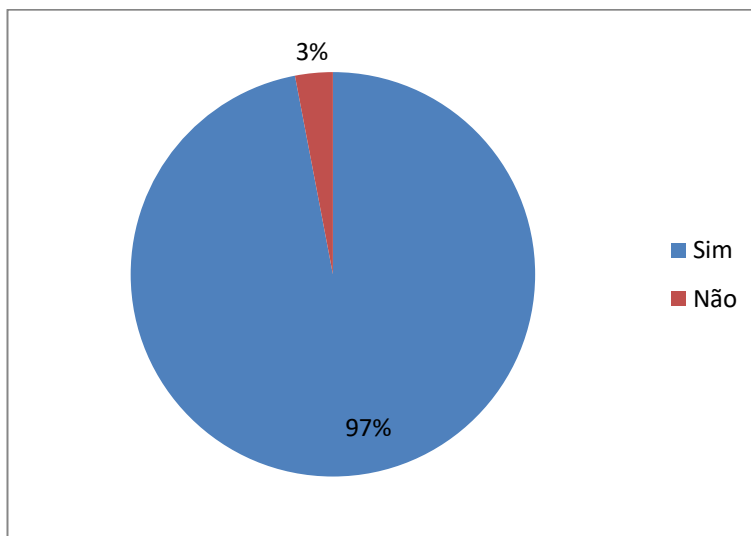
]



Em relação ao Employee Value Proposition, podemos analisar que 65% dos entrevistados não conhecem os benefícios dessa proposta de valor para os colaboradores.

Gráfico 4 – Retenção de talentos

Você acredita que uma organização que tem benefícios como cultura, um clima organizacional descontraído, plano de carreira, convênios médico, odontológico e com academias, auxílio para qualificação profissional e entre outros incentivos para crescimento na organização, que a Employee Value Proposition proporciona, consegue reter colaboradores?

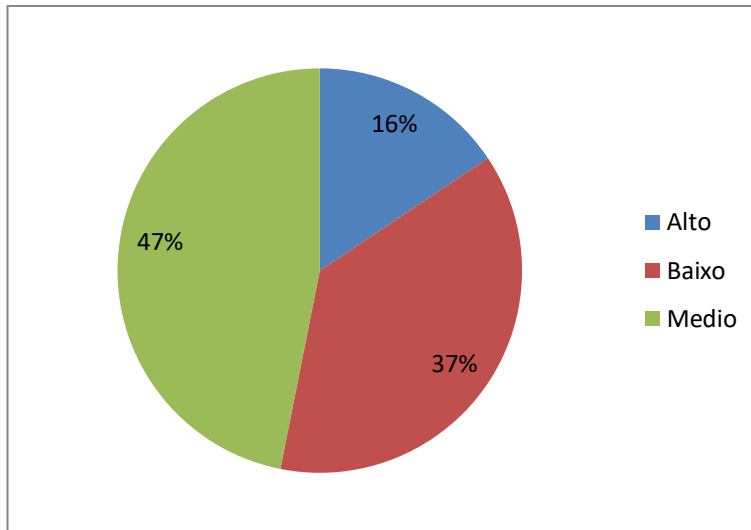


Podemos analisar que 97% dos entrevistados acredita que uma empresa que tem os benefícios que o Employee Value Proposition proporciona consegue ser uma organização atrativa e reter os colaboradores.

Gráfico 5 - Turnover/ Rotatividade

Foi realizada uma pesquisa para descobrirmos o índice de Turnover na empresa onde os entrevistados atuavam

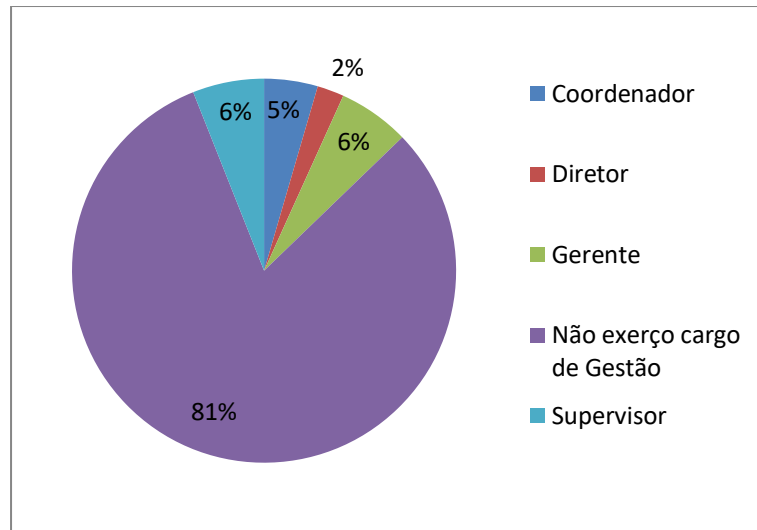
Turnover ou Rotatividade nada mais é do que a relação entre admissões e demissões dentro da empresa. Na sua empresa qual é o índice da rotatividade?



Analisando o nível de rotatividade com coerência nas respostas dos entrevistados temos um índice mediano de turnover com 47%

Gráfico 6 – Hierarquia

Foi realizado um questionamento sobre o nível hierárquico dos entrevistados. Você exerce algum cargo de Gestão?

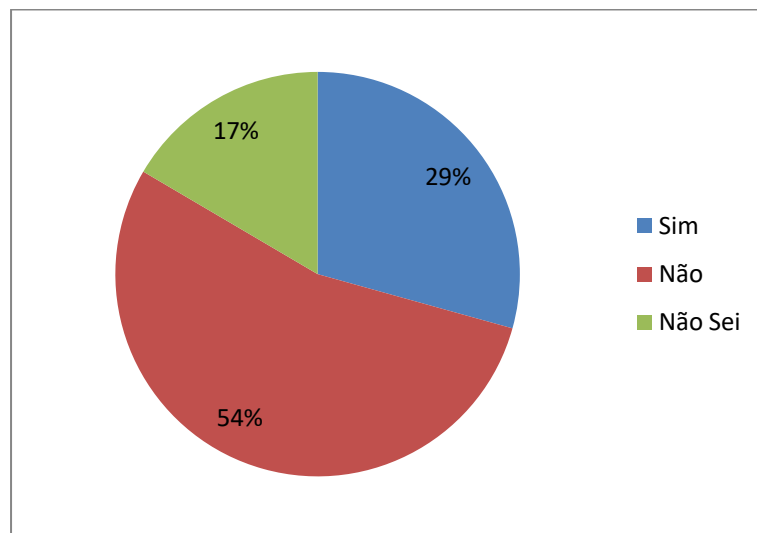


Analisando as respostas dos entrevistados podemos dizer que 81% não exercem cargo de gestão, sendo assim a maioria dos entrevistados possuem cargos operacionais.

Gráfico 7 – Estratégia de retenção

Foi questionado aos entrevistados sobre as estratégias usuais na organização onde atuam.

A empresa que você trabalha utiliza alguma estratégia para reter seus funcionários e também para engajá-los?

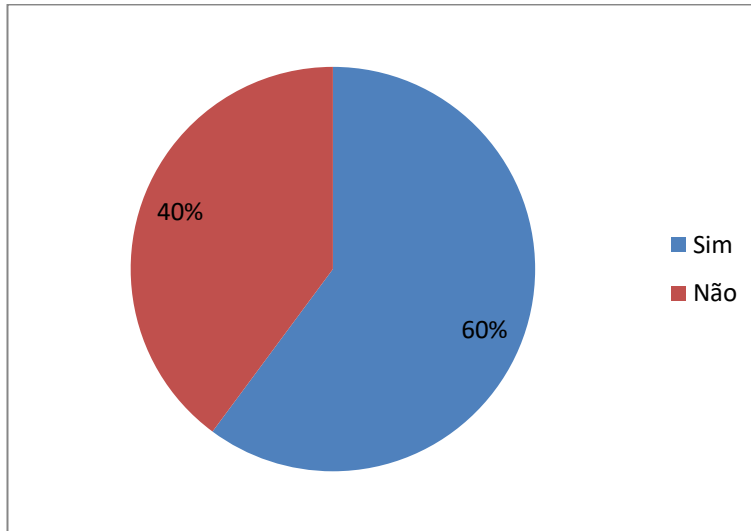


Com base nas respostas, 54% das pessoas dizem que na empresa onde atuam não há estratégias para reter os colaboradores.

Gráfico 8 - Motivação

Foi feito um levantamento para avaliarmos o nível de motivação dos entrevistados.

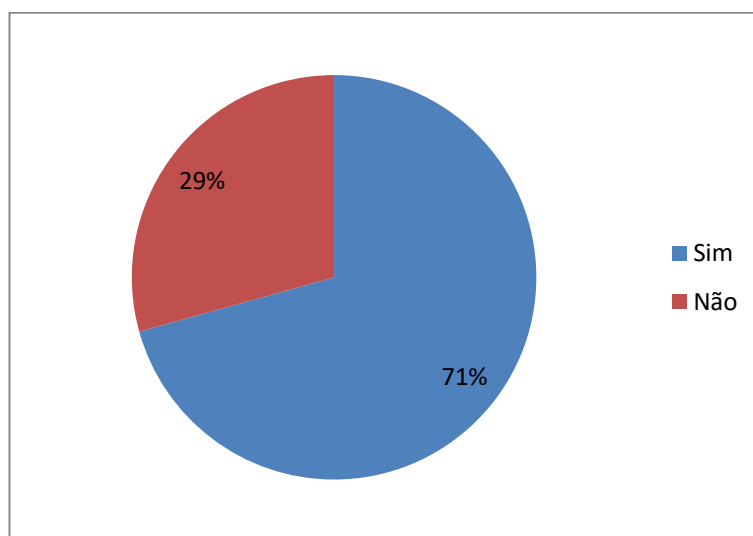
Na empresa que você trabalha você se sente estimulado para exercer sua função?



Com base nas repostas, foi analisado que grande parte com 60% se sentem motivados á exercerem suas funções, os outros 40% dizem que não se sentem motivados.

Gráfico 9 – Feedback

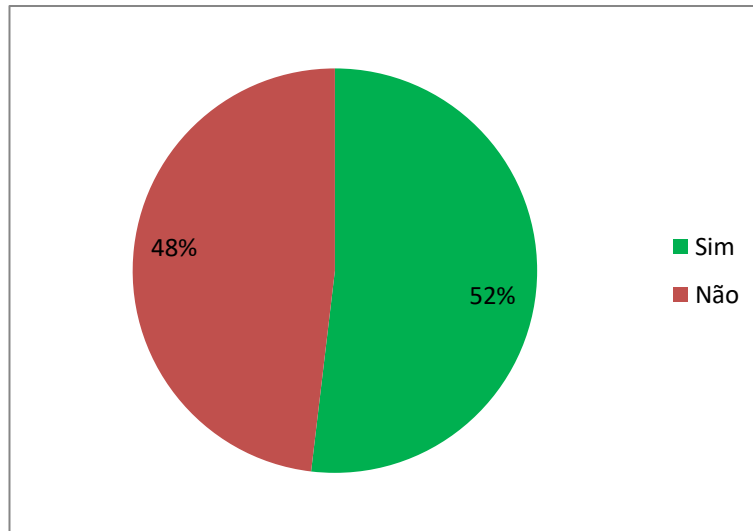
Feedback é um “retorno” que uma pessoa dá a outra no intuito de orientá-la quanto a sua performance de trabalho. Esse momento pode acontecer de forma verbal ou escrita, mas sempre com a mesma estrutura e objetivo. Sabendo disso, o seu gestor permite o *feedback* sobre alguma tarefa?



Em relação ao *feedback*, foi constatado que 71% dos entrevistados tem um retorno sobre as atividades realizadas, sendo que 29% já não tem o mesmo retorno ao realizar suas atividades. O que pode ser prejudicial tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Gráfico 10 – Comunicação

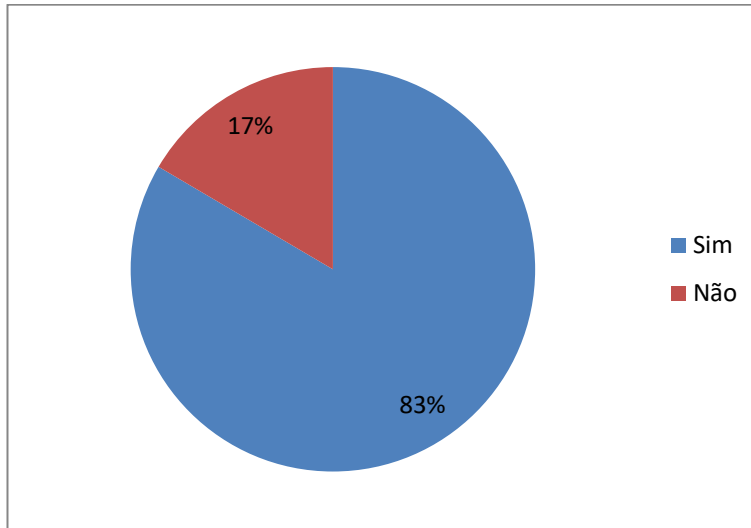
A Comunicação na organização que você trabalha, é feita de forma eficiente?



Em relação à comunicação, Foi contatado que 52% têm uma boa comunicação na empresa, por outro lado 48 % já informam que não há uma comunicação eficiente.

Gráfico 11 – Feedback com líderes

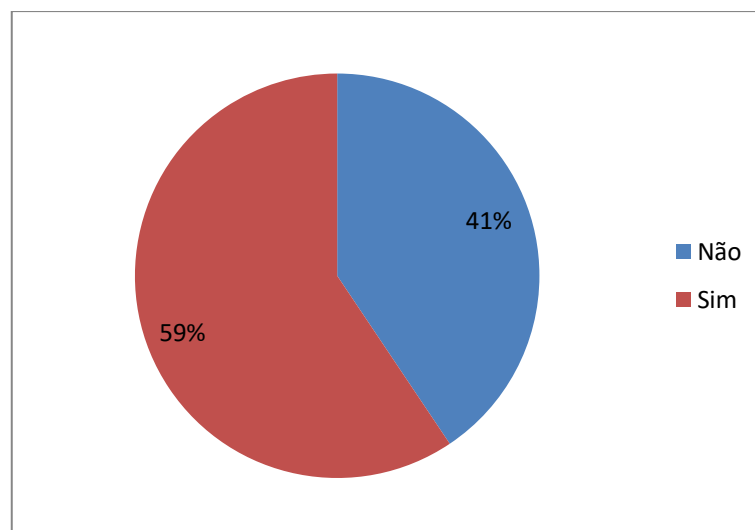
Na empresa em que trabalha você tem fácil acesso para conversar com os seus gestores?



Analisamos que 83% dos entrevistados tem fácil acesso para conversar com os gestores, por outro lado 17% não tem fácil acesso para ter conversas com seus gestores.

Gráfico 12 – Autonomia

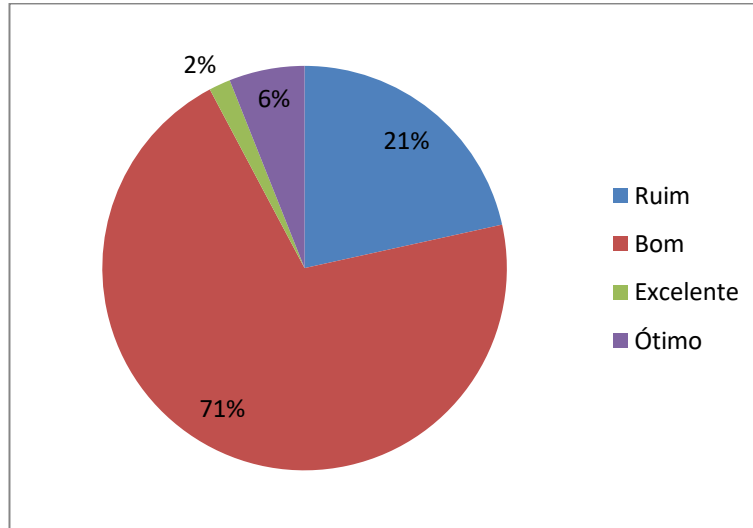
Você tem autonomia para tomada de decisões?



Em relação à autonomia, podemos analisar que 59% dos entrevistados tem autonomia, para tomada de decisões. Por outro lado 41% disseram que não tem autonomia para tomada de decisões.

Gráfico 13 – Comportamento

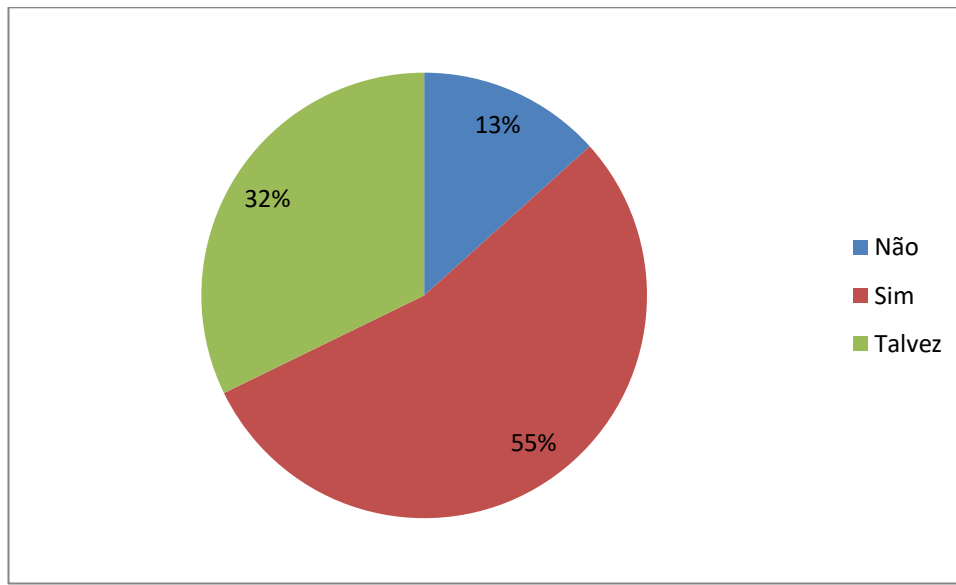
Como você define o tratamento dos gestores para com os colaboradores?



Em relação ao tratamento dos gestores para com os colaboradores, observamos 71% disseram ter um bom relacionamento, 21% disseram que tem um relacionamento ruim, 6% disseram ter um ótimo relacionamento, 2% disseram ter um excelente relacionamento com seus gestores.

Gráfico 14 – Reconhecimento

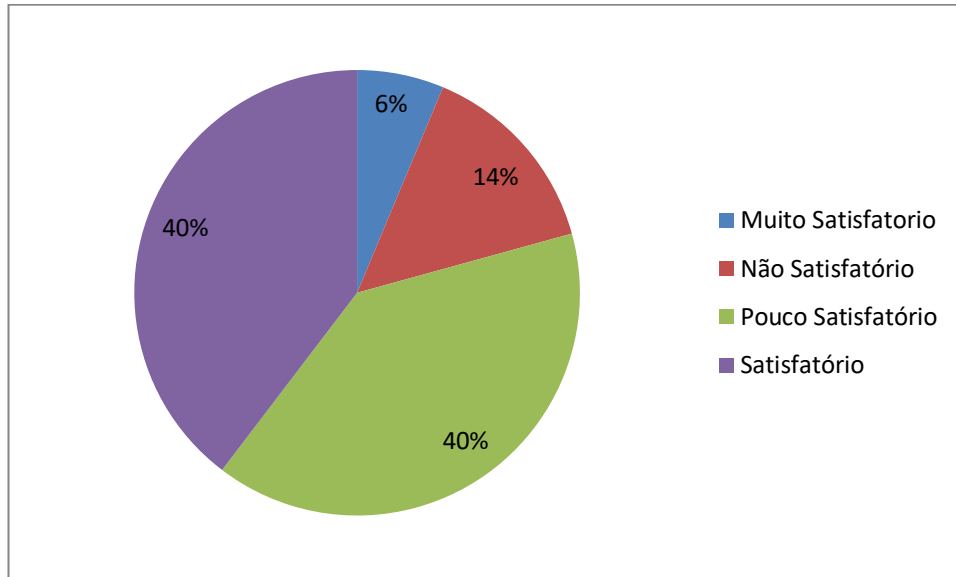
Levando em consideração as outras empresas localizadas próximas a região, a empresa em que você trabalha, é uma empresa que se destaca por reconhecer o trabalho feito pelos colaboradores?



Analisamos que 55% das pessoas entrevistadas responderam que a empresa sim se destaca pelo tratamento dado aos colaboradores, 32% disseram talvez, 13% disseram que a empresa não se destaca por esse feito.

Gráfico 15 – Satisfação

Qual seu nível de satisfação em relação aos benefícios que você recebe onde trabalha?



Em relação ao nível de satisfação dos benefícios recebidos, constatamos que 40% disseram está satisfeitos com os benefícios oferecidos, 40% disseram que estão pouco satisfeitos, 14% disseram que não estão satisfeito com os benefícios, 6% disseram que estão muito satisfeitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das nossas pesquisas e investigações realizadas conclui-se que o Employee Value Proposition, é um ótimo aliado em conjunto com o Employer Branding para a retenção e atração de talentos e conseqüentemente resultando no engajamento dos colaboradores e na redução de turnover nas organizações, com isso ocasionando a redução de custos nos processos de recrutamento e seleção.

Nota-se que com a proposta de valor sendo bem implantada tem um retorno bastante positivo tanto para a organização, quanto para os talentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA, Juarez. **Introdução a Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro, 1995. Editora Muad.

BAMBIRRA, Sara. **O Grande Temor do Feedback**.

BANCALEIRO, Jose. **EVP- Employer Value Proposition**. Human Cap International.

BONFIM, Danilo Pereira; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela de. **A motivação em pequenas empresas**. Seget.

BRAGA, Beatriz Maria; REIS, Germano Glufke. **Atraindo talentos por meio do employer branding**, p. 19.

CARDOSO, Mauricio Farias; CARDOSO, Janice de Freitas; SANTOS Simone Rodrigues dos. **O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha**. P. 108, jan de 2013.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 3 de nov. de 2016 - 128 páginas.

CLAVERY, Suzie. **Os 5 erros mais comuns quando o assunto é EVP**. Publicado em 25 de outubro de 2019.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**.

Disponível em:

<http://fateclog.com.br/anais/2019/MOTIVA%C3%87%C3%83O%20EXTR%C3%8DNSECA%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf> acessado em 17 out de 2020

Disponível em:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33376854/GABRIELA_ALVARENGA_COLMENERO_LOPES.pdf?1396509169=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE_CANDIDO_MENDES_POS_GRADUACA.pdf&Expires=1602440810&Signature=fdZuISrdmWqkNSM1msmCJVOR2h4oueeFM1i0PVWurC8PwTNdHeo75ukUZDBQYVLK4YowwkKf6RI5LNAYWrRNgDTA9k8mC5LDm0K9yuEWhSBt-YGxWjv-w18BFCTpl2KVmekxYDtugnDI3pT11h4zhgu8rxBPOQNdd3Q2AuM-1I60EExmT8ikHaoUI6cCxDhfHWwYFNi7xzW2KgRykv-xbCuBZEY3jvy37ljG8m8XdOIDHhg43i8sVfMh-7COy3j9~hxFA8eYmRX6iY7sMeHzZVHKU~12Rv~tXQajfPww6DhWb6~5YitQ6d8j7~mspO8yMHeVeNfSOHKRJWmtNkDPyA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> Acessado em 11 de out de out de 2020

Disponível em : <https://core.ac.uk/download/pdf/12424013.pdf> Acessado em 11 out de 2020

Disponível em : <

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31548895/v12n04_02.pdf?1373485543=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMUNICACAO_MIDIA_E_CULTURA.pdf&Expires=1604965162&Signature=Edh33NqgVGA0wUYPZgksfZxRCQ58p2gg2EqBpxocx7tol3LzXep6fzURP4u-s3gUGPBEqCexdluaVYx0HZjV0xGMBea8yfDjdgk00KXqCplwCpGrDBtwUApXfp9IIFO~u5~0v6~F5WFH2aYfMTNeVkQ5wM8QM8VJHQI94rRQRGL~xsjtpSJ4Iuf4d8v8ipZN0063NmM5e6kJzBYu0PTXugAbjKxv3UCK9hiieu39633yLhZwRI-r7ztUR2NXS1aZd17NdrZ1LLHTRDeRMgJA~7ZBX2KhJBpPNAYR6L~s5WrDo4Hu8Ju-3B3eyJR8UzgnToeEYQIlgk2HxKlpTbY6iw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> Acessado em de 03 Nov de 2020

Disponível em : <<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/entenda-como-funciona-proposta-de-valor-para-empregado/2020>> Acessado em 23 de set de 2020

Disponível em : <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-feedback>>
Acessado em : 03 de Nov de 2020

Disponível em : <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=1sYmrgQEEXEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=%E2%80%9CO+profissional+de+Recursos+Humanos+deve+tomar+alguns+cuidados+ao+optar+pelo+recrutamento+interno.+Se,+por+um+lado,+esse+tipo+de+processo+pode+motivar+os+funcion%C3%A1rios+e+buscar+desenvolvimento+profissional+em+uma+empresa,+por+outro,+cada+vaga+aberta+gera&ots=2J22SCfpoM&sig=qTk72OIjEQZJxrXsf57EAQjnMZU#v=onepage&q&f=false> Acessado em 02 de set de 2020

Disponível em :

<<https://repositorio.pgsskroton.com/handle/123456789/27511?mode=full> > acessado em 09 out de 2020

Disponível em : <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/81/104>> Acessado em 01 de set de 2020

Disponível em : <<https://www.kcms.com.br/blog/importancia-da-proposta-de-valor-de-uma-empresa/2020>> Acessado em 23 de set de 2020

Disponível em : <<https://www.scielo.br/pdf/pee/v20n2/2175-3539-pee-20-02-00313.pdf>> Acessado em 11 out de 2020 acessado em 10 out de 2020

Disponível em : Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WrYTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Comunica%C3%A7%C3%A3o+&ots=XpoF-jCozP&sig=3xEhsD6kBIl->>

1Pf2B9ua4nU7wvg#v=onepage&q=Comunica%C3%A7%C3%A3o&f=false >
Acessado em 04 de Nov e 2020

Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1437/1/MKC%20-%20Ana%20Cristina%20S%20Nascimento.pdf>

Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n4/ATE-ONDE-OS-BENEFICIOS-INFLUENCIAM.pdf> acessado em 10 de out de 2020

Disponível em:

<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>

Acessado em 04 de set de 2020

Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/322230.pdf> acessado em 9 out de 2020

Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/> Acessado em 17 out de 2020

Disponível em: <https://www.leadempresarial.com.br/home/o-grande-temor-do-feedback/> Acessado em 04 de Nov de 2020

Disponível em:

<https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419004062015070>

Acessado em 22 de out de 2020

Disponível em: < <https://br.psicologia-online.com/tipos-de-motivacao-na-psicologia-310.html> > acessado em 10 de out de 2020

Disponível em

<<http://media.umadesign.com/000041/evpemployervalueproposition.pdf> > Acessado em 07 de set de 2020

Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/tendencias/voce-sabe-o-que-e-employee-value-proposition/>> Acessado em 23 de ago de 2020

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27611/Fabio_Oliveira_Fagundes_EVP_SME_Retail_Case_Study_final_version.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em 01 de set de 2020

Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=z4IQBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Comunica%C3%A7%C3%A3o+&ots=LuQMAuKhUI&sig=nGOXpgZAL9hb5cZsGWHw_YPCuZM#v=onepage&q=Comunica%C3%A7%C3%A3o&f=false>

Acessado em 04 de Nov de 2020

Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=ckNnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=feedback+nas+empresas>

Acessado em 04 de Nov de 2020

&ots=06VPLQdKPA&sig=mHf-SWHWHA8y-U149v3qvTariQU#v=onepage&q=feedback%20nas%20empresas&f=false> acessado em 07 de Nov de 2020

Disponível em: <<https://employerbranding.com.br/os-5-erros-mais-comuns-quando-o-assunto-e-evp/>> Acesso em 7 jul. 2020.

Disponível em:

<<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1690/TCC%20Giovana%20Caregnato%20Orsso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> acessado em 24 de out de 2020]

Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/employee-value-proposition-em-3-atos-consist%C3%Aancia-o-lilian-dorighello>> Acesso em 6 de jul. 2020.

Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>> Acessado em 14 de Nov d 2020

Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acessado em 15 de Nov de 2020

Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/61487/59672> acessado em 19 de out de 2020

Disponível em: http://www.academia.edu/download/48963853/UNIDADE_7.pdf Acessado em 14 de Nov de 2020

Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/RGFC/article/viewFile/2147/1886>. Acessado em 23 de out de 2020

Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/RGFC/article/viewFile/2580/2179> acessado em 13 out de 2020

Disponível em: https://fei.edu.br/sites/sicfei/2019/adm/SICFEI_2019_paper_202.pdf acessado em 19 out de 2020

Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23622/1/TFM%20-%20Employer%20Branding%20como%20mecanismo%20de%20Atra%C3%A7%C3%A3o%20e%20Reten%C3%A7%C3%A3o%20de%20Talento%20-%20o%20caso%20da%20Michael%20Page.pdf> acessado em 19 out de 2020

Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Avinash_Pawar2/publication/339956171_Employee_Value_Proposition_Leading_to_Employer_Brand_The_Indian_Organizations_Outlook/links/5e6fc876458515eb5aba596d/Employee-Value-Proposition-Leading-to-Employer-Brand-The-Indian-Organizations-Outlook.pdf acessado em 24 de set de 2020

Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acessado em 14 de Nov de 2020.

DORIGHELLO, Lilian. **Employee Value Proposition em 3 atos: a consistência (o último elemento)**. Publicado em 16 de maio de 2018.

FAGUNDES, Fabio Oliveira. **Elaboração de employee value proposition (evp) como estratégia de retenção de colaboradores no varejo de pequeno e médio porte: um estudo de caso**. São Paulo 2019. Acessado em 23 set de 2020

FIGUEIREDO, Liliana. **O Papel da Motivação na Construção da Aprendizagem**. 2011, pag 06. Lisboa.

FREITAS, Maria Ester de. **CULTURA ORGANIZACIONAL GRANDES TEMAS EM DEBATE**, São Paulo, p. 75.

GALLARDO, Claudia Pradas. **Motivação intrínseca**. 27 jan de 2020.

HERZBERG, Frederick. Disponível em: <<https://citacoes.in/citacoes/579967-frederick-herzberg-a-verdadeira-motivacao-vem-de-realizacao-desenvol/>> Acesso em 3 de jul. 2020.

HILSDORF, Carlos. **O que é o feedback?**. Publicado em 18 de julho de 2012

<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/1500> acessado em 10 de out 2020

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/129781/Adm295452.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acessado em 10 de out de 2020

JUNIOR , Norval Baitello. **Comunicação, mídia e cultura**. Puc- SP. Pág

LIRA, Miguel; SILVA, Victor Paulo Gomes da. **MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA VS. MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA: A APLICAÇÃO DA ESCALA WPI NO CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS**. 2015. Pág 175 acessado em 11 out de 2020

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **"Motivação no trabalho"**. Rio de Janeiro, 2003. Pag 10.

MARQUES, Jose Roberto. **Qual a diferença entre a motivação intrínseca e extrínseca?**. Publicado em 8 de março de 2018

MARQUES, Marcus. **Entenda Como Funciona a Proposta de Valor Para o Empregado (EVP)**. Publicado em 28 de set de 2019

Missel, Simon. **FEEDBACK CORPORATIVO - Como saber se está indo bem**. 2º Ed. São Pulo. Saraiva . 2016

MOTTA, Suely. pág 163. **Cultura Organizacional**. Universidade Unigranrio. Unidade7.

NASCIMENTO, Ana Cristina Sousa. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações.** INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS E GESTÃO, p. 1, abril de 2013.

OLIVEIRA Maxsuel Rodrigues de. **ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS X MOTIVAÇÃO NA EMPRESA AMBEV:** Um estudo de caso no Centro de Distribuição de Florianópolis — SC.2004. pag 46.

OLIVEIRA, Amanda Silveira de; LEAL, Heikimen Fernando da Silva. **Satisfação dos funcionários com os benefícios oferecidos pela empresa.** Faculdade Cesuca. NOV. / 2018.

ORSSO, Giovana, Caregnato. **Rotatividade de funcionários em escritórios contábeis.** pág 29. CAXIAS DO SUL . 2014 Acessado em 23 de out de 2020

Pansera, Simone Maria; Valentini, Nadia Cristina; Souza, Mariele Santayana de; Berleze, Adriana. **Motivação intrínseca e extrínseca: diferenças no sexo e na idade.** Psicologia Escolar e Educacional, SP. Volume 20, Número 2, Maio/Agosto de 2016: 313-320. 313

Pavanello, Leticia; V. Jaeger, Eliana. **Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos.** Universidade do Estado de Santa Catarina Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí. pag 71.

PAWAR, Avinash; CHARAK, Kuldip S. **EMPLOYEE VALUE PROPOSITION LEADING TO EMPLOYER BRAND: THE INDIAN ORGANIZATIONS OUTLOOK,** pág 1.195, vol.05. 2015.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Pág 84, Out de 2005.

REGO, Francisco Gaudencio Torquato. **Comunicação empresarial/comunicação institucional : conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo, 1986. Summus,6º edição, pág 15.

RODRIGUES, Matheus Leal; MAIELLARO, Valéria Rufino. **MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA NO AMBIENTE DE TRABALHO.** 2019

SANTOS, Eliane da Silva Baptistelli dos; SANTOS, Jéssica da Silva dos ; MACHADO, Jussara Aparecida. 2015, vol.4,pg 49. **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PESSOAL EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

SANTOS, João Nuno Pinto dos. **Employer Branding como mecanismo de Atração e Retenção de Talento,** abril de 2017 pag 23.

SEBRAE. **A cultura organizacional.**

SILVA, MARIA DE LOURDES PIRES DA. **Motivação no ambiente de trabalho.** Assis, 2019.

STEIL; PENHA; BONILLA, 2016; apud; M LENNAN, Maria Laura Ferranty; LUCAS, Angela Christina; SILVA, Monique de Paula Nunes da. **O employer branding como vantagem competitiva**, p. 01, 2019.

TRINDADE, Celso Luiz Gomes; CUNHA, Daiana de Oliveira ; NUNES, Nathália de Moura; SANTOS, Régis Ribeiro. **Até onde os benefícios podem influenciam a permanencia do funcionário na empresa?**. PUC Paraná. p. 3