

Autores: MARINEIDE DE OLIVERA ARANHA NETO (Mestre em Administração)  
[marineide.aranha@gmail.com](mailto:marineide.aranha@gmail.com)

LETÍCIA BATISTA VILAS BOAS (Bacharel em Administração)  
[leticia-vilas@hotmail.com](mailto:leticia-vilas@hotmail.com)

LUANA REGINA PEREIRA PASSOS (Bacharel em Administração)  
[luana.passos965@gmail.com](mailto:luana.passos965@gmail.com)

## **ATRATIVIDADE EMPRESARIAL E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL**

## **RESUMO**

A presente pesquisa se propôs a verificar se colaboradores que atuam em empresas consideradas “melhores empresas para se trabalhar” têm a percepção de que o que é propagado acerca da organização corresponde ao que é vivenciado no dia a dia do trabalho. Buscou-se compreender quais aspectos tornam as empresas aqui estudadas atrativas para se trabalhar, e se as práticas de gestão de pessoas dessas organizações correspondem ao que propagam enquanto marca empregadora. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, sendo por critério de acessibilidade, realizadas nove entrevistas, com profissionais de quatro empresas que figuram o Ranking Great Place To Work. Como resultado deste estudo verificou-se haver uma unanimidade entre os entrevistados de que a experiência de trabalho dentro dessas organizações é positiva, que têm uma visão satisfatória da empresa enquanto marca empregadora, e que suas expectativas são correspondidas, havendo oportunidades de crescimento profissional e pessoal, o que se torna fator motivacional.

**Palavras-chave:** Motivação. Atratividade. Organização. Ranking.

## **ABSTRACT**

The aim of this project is to understand what are the aspects that make companies attractive to work with, and whether the people management practices of these organizations really express what they sell as an employer brand. For this research the Great Place To Work ranking was used, where we selected some companies present in the ranking and interviewed some of their employees. We also seek to understand whether the ranking is known by these employees and what impacts it brings to their daily lives, and whether the ranking influenced in any way when applying for work in the organization. To achieve the objective of the study, a qualitative field research of exploratory character was carried out, through interviews, in which 4 companies from the Great Place To Work ranking were selected, and the data were collected through semi-structured interviews and the analyzes were made through the answers obtained. As a result of this study, it was found that there is unanimity among the interviewees that the work experience within these organizations is positive, that they have a satisfactory view of the company as an employer brand, and that their expectations are met, with opportunities for professional and personal growth, which becomes a motivational factor.

**Keywords:** Motivation. Attractiveness. Organization. Ranking.

## 1. INTRODUÇÃO

Para Silva (2008, p. 41) “as organizações são entidades dinâmicas e altamente complexas”, e esse dinamismo vem sendo cada dia mais demandado, frente ao atual cenário, visto que o ambiente em que as organizações atuam é caracterizado por volatilidade e necessidade de adaptação constante. A tecnologia vem avançando a cada momento e as necessidades dos consumidores são alteradas, de forma que, a medida que o ambiente organizacional se torna mais competitivo as empresas precisam buscar estratégias de adaptação em prol da própria sobrevivência, ou alcancem um diferencial, para que assim, se destaquem em relação à concorrência.

Segundo Frazão (2016) as organizações que detêm uma imagem mais atrativa conseguem obter melhores desempenhos organizacionais. O atual momento caracteriza-se como um tempo de profundas transformações socioeconômicas, rápido desenvolvimento tecnológico, a evolução das comunicações e da competitividade. A própria administração já passou por um significativo processo evolutivo e vem evoluindo cada dia mais. Organizações vão assumindo compreensões mais estratégicas dos negócios, e nessa nossa visão passaram a perceber os colaboradores não apenas como força produtiva e sim parceiros de negócio, importantes para o crescimento e desenvolvimento da organização, por meio dos quais não só se garante a sobrevivência, mas também se obtém competitividade (CERUTTI, et al, 2017).

Uma abordagem teórica que se alinha adequadamente a essa perspectiva é a visão baseada em recursos – em inglês Resource-Based View (RBV), que defende que a vantagem competitiva de uma organização se dá em função do conjunto de recursos distintivos que ela é capaz de reunir e da sua capacidade de integrá-los. Esses recursos incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais usados para desenvolver, produzir e oferecer produtos ou serviços para os consumidores (BARNEY, 1991).

Frente a esse cenário de transformação, uma empresa que assuma uma visão da RBV, a formulação de suas estratégias sempre partirá da pressuposição de que os colaboradores são parceiros de negócios e fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, assim como se empenham por atrair clientes/consumidores, as organizações devem ser capazes de criar estratégias para que atrair e reter colaboradores, cujas habilidades e competências sejam raras, valiosas e distintivas, capazes de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais propostos, de forma superior a entregue pelos concorrentes. Para operar dentro dessa perspectiva, a distância entre Marketing e RH necessariamente serão encurtadas, uma vez que se constitui fator determinante que a empresa desfrute de uma imagem organizacional, sendo requerido que tome ações estratégicas que projetem essa imagem, de forma a atrair talentos para compor sua força de trabalho.

Com o advento da internet, as pessoas possuem vasto acesso a informações, sendo assim, da mesma forma que os consumidores pesquisam opiniões sobre produtos ou serviços para facilitar na tomada de decisão de compra, também acontece com grande parte dos trabalhadores que buscam uma colocação/recolocação no trabalho de trabalho. Ao buscar seu primeiro emprego ou estágio, os candidatos analisam as vagas por meio de sites onde podem encontrar facilmente inúmeras vagas de emprego e terem acesso às avaliações de outros funcionários acerca daquela empresa, ou até mesmo pessoalmente no famoso “boca-a-boca”, quando conhecem alguém que trabalha na empresa onde há a vaga de seu interesse. Dessa forma, certamente o Marketing e o RH atuam de formas bastante parecidas juntos as pessoas (Great Place To Work, 2019).

Assim como o papel do marketing não acaba quando a decisão de compra é tomada, de igual maneira, o trabalho da área de Gestão de Pessoas não termina após a contratação. É necessário oferecer bons motivos para o colaborador permanecer na empresa, diminuindo o turnover (Great Place To Work, 2019).

Acerca dessa articulação entre Marketing e Gestão de Pessoas, dois conceitos têm sido foco de atenção: Employer Branding (gestão de marca empregadora) e *Employee Value Proposition* (proposta de valor ao colaborador). A reflexão acerca do porquê estes temas estão em evidência ou pelo menos deveriam estar, será o foco de atenção desse trabalho, que se propõe a desenvolver um breve referencial teórico, contemplando cada um desses conceitos, bem como acerca da importância dos mesmos para a organização (DORICHELLO, 2018).

Great Place To Work é um instituto, iniciou-se na década de 80 e realiza consultorias pagas, produz conteúdos e analisa a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Anualmente ele publica um ranking anual das 100 melhores empresas para se trabalhar, e pressupõe-se que figurá-lo certamente fortalece a marca empregadora. Essa certificação fornece para a organização o benefício de torná-la mais atrativa, de forma que não reduz sua necessidade de buscar por profissionais qualificados, uma vez que já possui força para atraí-los espontaneamente para si (PINHEIRO, 2019).

Toledo (1981, p. 23) chama “de organização (privadas ou não), com um nível gerencial maduro, aquelas que tratam profissionalmente das várias fases do processo de gestão”. Ainda para o autor Toledo (1981, p. 23), “a maturidade gerencial das organizações reside em criar e manter condições propícias ao desenvolvimento da motivação do seu maior patrimônio, que é o patrimônio humano”.

Segundo Costa (2010), a motivação é extremamente importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, sendo um fator crucial para o bom funcionamento das organizações, podendo ser determinada pelos comportamentos, necessidades e desempenho dos colaboradores.

Gazzaniga e Heatherton (2005, p. 280 apud Bergamini 2015) encaram o tema motivação como “a área da ciência psicológica que estuda os fatores que energizam ou estimulam o comportamento. Em 1977 Meyer dizia que àquela época, “muito tempo, esforço e dinheiro têm sido gastos para tentar motivar os empregados”. Já que a “maioria das pessoas chega ao trabalho motivada”, ao longo do tempo, “no entanto, através da falta de consideração e negligência, o empregado é colocado no atalho da desmotivação”.

Um dos fatores que contribuem para a manutenção da motivação dos colaboradores é o sentimento de pertencimento e propósito, ao mesmo tempo que se sente reconhecido por aquilo que realiza. Sobre o reconhecimento e satisfação profissional dentro da organização, a psicologia tem dado importante enfoque, conforme aponta Bergamini (2015):

A psicologia do comportamento humano na empresa é o tema central da preparação dos seus executivos, independentemente da área que dirigem ou do nível hierárquico em que estão. Eles precisam estar preparados para reconhecer quando um empregado não está mais em condições de produzir satisfatoriamente e atingir o perfil comportamental desejável (BERGAMINI, 2015, p. 201).

Bergamini (2015, p. 176) afirma que “a grande incógnita é descobrir por que o homem trabalha”, sendo essa uma questão levantada com frequência por especialistas do comportamento humano, e considerada bastante importante desde o surgimento da Escola de Relações Humanas, inaugurada por Elton Mayo (1880-1949) na década de 1920.

Desde o primeiro contato de um candidato com organizações empregadoras, uma série de expectativas são criadas, de ambas as partes. Certamente aquilo que a empresa comunica acerca de si mesma, seu posicionamento e sua imagem perante o mercado, serão fatores influenciadores para a atração ou enfeitamento em relação aos candidatos. A essa pesquisa interessa abordar colaboradores, que uma vez selecionados, integram o quadro de colaboradores de organizações consideradas marcas atrativas, e o objetivo do estudo é compreender, de que forma as propostas de valor utilizadas para atração de novos colaboradores, uma vez confirmadas ou negadas, impactam a capacidade de retenção e motivação de seus profissionais?

Como objetivos específicos, a pesquisa se propôs a: verificar se os colaboradores que atuam nessas empresas têm a percepção de que o que é prometido pela organização corresponde ao que é vivenciado no dia a dia do trabalho. Investigar se para o entrevistado o fato de a empresa estar presente no *ranking* GPTW teve relevância em sua tomada de decisão de se candidatar a vaga. Identificar o que os entrevistados consideraram diferencial nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas da organização em que atua. Identificar quais fatores presentes no ambiente de trabalho dessas empresas são percebidos como motivadores para esses funcionários.

Em um mercado competitivo, da mesma forma que as organizações buscam profissionais capacitados e motivados, os profissionais bem qualificados também buscam organizações que lhe sejam atrativas, nas quais possam desenvolver carreiras satisfatórias e motivadoras. A globalização e a disputa por talentos, de forma geral tem forçado as empresas a desenvolverem estratégias de atração desses profissionais.

A proposta da presente pesquisa é analisar, dentre as empresas presentes no ranking Great Place To Work fatores que atraem e posteriormente motivam os funcionários a permanecer na empresa, bem como verificar qual influência o fato da empresa figurar esse *ranking* tem na escolha dos profissionais, quais os motivos da busca dos candidatos às vagas oferecidas por empresas presentes no *ranking* e averiguar se após a contratação os fatores de atratividade inicial acharam correspondência no dia a dia do trabalho.

Em pesquisa publicada em 2007 acerca do tema, Furtado, Carvalho Neto e Lopes indicam que, o cruzamento dos dados por eles realizado, deixou mais indagações do que respostas acerca desse tema, porém constataram que, ao contrário do que apontava a literatura, as empresas preocupadas com a gestão de pessoas no Brasil, que se interessam em ser reconhecidas como “melhores para trabalhar”, efetivamente o são.

Já uma pesquisa recente realizada por Oltramari, Cordova e Tonelli (2019), apontou que as políticas de gestão de pessoas das marcas empregadoras não conseguem manter os jovens por longos prazos. Eles observam que, mesmo quando essas empresas investem em suas marcas (seja compartilhando conteúdo das empresas nas redes sociais, caracterizando o trabalho para além do horário contratual), não conseguem fazer com que os colaboradores queiram permanecer na empresa. Apontaram que o motivo disso é que os jovens têm demonstrado pouca paciência para aguardar as oportunidades de crescimento que a empresa oferece; assim, os contratos com promessas de segurança a longo prazo deram lugar aos de curto prazo. Os jovens estariam buscando novos desafios, mudanças, novidades e mobilidade, pensando no futuro e não no presente e usando a carreira como um trampolim para conseguir algo que imaginam ser mais alto e com maior status, ainda que incerto. Esse perfil diferencia-se do que se via antes, onde o trabalho era visto como um meio de conseguir remuneração para aquisição e compras e desejos pessoais, ou seja, para possibilitar a realização de desejos se algo concreto.

Considerando que há consenso acerca da necessidade de mudanças e adaptações nas empresas para que se mantenham competitivas no atual mercado, e que a motivação dos profissionais é de fundamental importância para o desempenho dos mesmos, e para consecução dos objetivos da organização, mostra-se relevante buscar entender quais fatores são realmente determinantes para que potenciais candidatos se sintam atraídos para candidaturas à vagas existentes ou futuras (SANTOS, 2017).

Dessa forma, entende-se que o tema aqui proposto se justifica, pois tanto a atratividade organizacional como as ações de *employer branding* são temas ainda carentes de discussão, pois a real efetividade das ações para fortalecimento das marcas empregadoras carece de indicadores de efetividade. Assim, essa pesquisa visa contribuir com novas percepções acerca do tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Atratividade Organizacional

A atratividade Organizacional é conceituada por Ambler e Barrow (1996), como o conjunto de benefícios psicológicos, econômicos e funcionais associados ao desempenho de uma determinada função oferecidos pela empresa aos seus colaboradores.

A Teoria Instrumental-Simbólica (Keller, 2013 *apud* Pisco, 2019), que trabalha com esse tema, aponta que a atratividade organizacional é composta por duas dimensões, uma instrumental e outra simbólica. De acordo com essa teoria, a dimensão instrumental remete às características funcionais e de gestão associadas à função e à organização, tais como o salário, a localização, a segurança no trabalho, entre outras. Já a dimensão simbólica, remete às características subjetivas, de cada indivíduo, seja candidato ou colaborador, que vai interagir com os atributos da organização. É essa última dimensão que contribui para o sentimento de domínio, e para a promoção da autoimagem dos indivíduos, seja ele colaborador ou ainda candidato a organização, ficando claro quando a situação causa identificação mútua ou não entre os interesses buscados e oferecidos.

Já a concepção de Ambler e Barrow (1996) aponta três dimensões, sendo elas: Funcional, econômica e psicológica:

“A dimensão funcional remete para a promoção, por parte da organização, de atividades promotoras do desenvolvimento dos colaboradores. A dimensão econômica, por sua vez, remete para as recompensas monetárias ou materiais oferecidos pela organização e, por último, a dimensão psicológica diz respeito à promoção de sentimentos de pertença e propósito, por parte da entidade empregadora” (AMBLER; BARROW, 1996 *apud* PISCO (2019 p 12).

Certamente interessa às organizações, não somente que os colaboradores sejam atraídos, mas que se mantenham motivados a aplicarem-se ao máximo para o alcance dos objetivos da organização. Acerca da motivação, a teoria da expectativa, proposta por Vroom, sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. De forma mais prática, a teoria sugere que um funcionário se sente motivado a se esforçar e se empenhar quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho e que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais tais como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção e que por fim estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 166).

Cable e Turban (2001) *apud* Broek, (2015 p. 10) defendem que “a atratividade organizacional é uma vantagem competitiva para os empregadores obterem os “candidatos” (competência e habilidades) em seu *pool* de candidatos”. A fim de propagar a atratividade das organizações, surgiu a prática de *Employer Branding*, tema a ser abordado em seguida.

## 2.2 Employer Branding

A atual sociedade é composta de organizações, onde, quase tudo é projetado, feito e produzido por elas. O que vai diferir as organizações uma das outras são as pessoas que a constituem. Uma tarefa crucial para os gestores organizacionais é saber promover ambientes criativos e neutralizar comportamentos indesejados, a fim de extrair o máximo potencial de seus colaboradores a fim de obter vantagem competitiva frente aos concorrentes que atuam em seu segmento de mercado (SOUZA, 2016).

O *Employer Branding* tem demonstrado promover e reforçar o contrato psicológico entre os colaboradores e a organização, e com isso promover efeitos econômicos positivos (SOUZA, 2016). Ambler e Barrow (1996) foram os pioneiros ao definir o conceito de *Employer Branding* (EB), como o resultado de uma fusão entre o *Marketing* e a Gestão de Recursos Humanos; que tem como objetivo promover o aumento da percepção da atratividade de uma empresa por parte de seus colaboradores e também de não colaboradores.

Por meio deste conceito usado por Ambler e Barrow em (1996) surge então quatro teorias que dão sustentação teórica ao *Employer Branding*, nomeadamente: *Resource Based View of the Firm*, *Strategic Human Resources Management*, *Signaling Theory* e *Social identity theory*. *Resource Based View of the Firm*: originou-se nos anos 90 e defende que a organização desenvolve sua vantagem competitiva através dos seus recursos humanos e recursos organizacionais, de forma que seu valor acrescentado seja difícil de imitar pelos seus concorrentes (BARNEY, 1991).

A visão de que as práticas de Gestão de Pessoas da organização são fundamentais para o desenvolvimento da capacidade estratégica da organização e o entendimento de que, para a formulação da estratégia de negócio se deva olhar para o ambiente macro organizacional, mas criar uma articulação entre a estratégia e as práticas de RH, são suportadas pela teoria *Strategic Human Resources Management* (BUTLER; FERRIS; NAPIER, 1991 *apud* JOO; MCLEAN, 2006).

Os mesmos autores, tratam da *Signaling Theory*, teoria que defende que as boas práticas do RH de uma organização podem atrair candidatos potenciais e servem também como indicador das condições de trabalho de uma organização; uma vez que, se os candidatos, não tem toda a informação sobre a organização, podem interpretar como um sinal ruim sobre a organização. O RH utiliza as boas práticas para reforçar sua reputação, afetando todos os *stakeholders*.

Já a teoria da Identidade Social - *Social identity theory*, defende que as pessoas se auto classificam em categorias sociais com base em vários fatores, como por exemplo: organização para a qual trabalham, e estas categorias podem influenciar a autoestima do indivíduo. Seguindo esta lógica, as organizações com boa reputação, são organizações com um maior status social e consequentemente irão enquadrar os seus colaboradores nesse mesmo padrão social que promove a permanência e consequentemente a atração de trabalhar nesta organização (ASHFORTH; MAEL, 1989; TURBAN; GREENING, 1997 *apud* JOO; MCLEAN, 2006).

As teorias acima apresentadas dão sustentação ao *Employer Branding*, pressupõem uma visão dos colaboradores como vantagem competitiva, ressaltam a importância da sustentação da imagem organizacional e o uso de boas práticas de Recursos Humanos como fator para captação de colaboradores de excelência e permanência dos existentes (SANTOS, 2017).

Santos (2017) considera estar consolidada as ideias de que os colaboradores aumentam a vantagem competitiva das organizações e de que a retenção de pessoas com talento se tornou um novo paradigma no mercado de trabalho atual. Diante disso, o *Employer Branding* constitui-se de uma ferramenta de Gestão de pessoas, utilizada para atrair e reter os melhores colaboradores. Seu processo define-se em três passos:

- Primeiro passo - desenvolvimento da proposta do empregador que precisa estar alinhada com os objetivos da organização, e esta proposta é desenvolvida com o objetivo que cada organização quer alcançar perante o mercado e os *Stakeholders*.
- Segundo passo - quando a marca da empresa é exteriorizada, através do *marketing*, para atingir o público-alvo e para sustentar a cultura interna.
- Terceiro passo - a marca da empresa é internalizada e torna-se parte da cultura organizacional através do RH, com o objetivo de desenvolver a força de trabalho, assumindo para este o pressuposto da retenção de talentos.

O *Employer Branding* tem se tornado essencial para as empresas visto que elas estão cada vez mais preocupadas com suas reputações, vendo nessa atratividade positiva uma possibilidade de conseguir vantagem competitiva frente à concorrência. Usado para atrair colaboradores qualificados e talentosos, o processo de *Employer Branding* tem a sua base na missão visão e valores organizacionais na concepção da sua imagem desejada, visando o público interno e externo (PEREIRA, 2019).

Segundo (Pereira *apud* Berthon, Ewing, Hah, 2019), o *Employer Branding* é definido como os benefícios previstos que um potencial colaborador vê ao escolher uma organização específica para trabalhar.

### 2.3 Motivação

Brunório et al. (2017) consideram que o maior patrimônio de uma organização são os colaboradores, uma vez que, bem aplicado, pode melhorar resultados da organização. Defendem que, para que consiga alcançar performances superiores, uma empresa, além atrair os colaboradores qualificados, deve conhecer as motivações desses colaboradores, bem como desenvolver estratégias para que permaneçam motivados, o que trará benefícios para ambos.

Na compreensão de Oliveira (2015), motivação é tudo o que impulsiona uma pessoa a agir. Consiste em um estímulo externo ou gerado internamente no íntimo de cada pessoa. Nessa perspectiva, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas contribuiriam para impulsionar a motivação dos colaboradores. Dentre essas práticas, destaca que, ao proporcionar oportunidades aos colaboradores, para que constantemente se desenvolvam, a empresa deve ao mesmo tempo possibilitar que esse colaborador mostre seu potencial no desempenhar de suas tarefas; pois, caso isso não aconteça, ele pode buscar novas oportunidades em outras organizações.

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Especificando a três elementos-chave de sua definição, os autores dizem que a Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Contudo, considera-se que a



intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Portanto, deve-se analisar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço, ou seja, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Dessa forma, como bem apontado por Viana (2018), a tarefa de manter os colaboradores motivados não é fácil, já que a motivação possui um caráter pessoal, constituindo-se de uma força interna inerente ao indivíduo. As diferenças que compõem uma equipe dificultam uma definição de parâmetros para que as empresas possam utilizar para motivar os seus funcionários.

A políticas e práticas de gestão de pessoas devem dar especial atenção a seus colaboradores. Pinheiro (2019) defende que boas empresas para trabalhar são aquelas que valorizam as pessoas, pois são elas as responsáveis diretas por atingir as metas e trazer bons resultados para a organização.

## 2.4 Employee Value Proposition

Nos últimos anos o *Employee Value Proposition* (EVP), tem sido um desafio para os profissionais de Gestão de Recursos Humanos que buscam atuar de forma estratégica, uma vez que essa abordagem auxilia as organizações a atribuírem aos seus colaboradores o reconhecimento que eles realmente esperam por seus desempenhos, de forma a aumentar o engajamento, melhorar a eficiência e reduzir as taxas de rotatividade (PEREIRA, 2019 *apud* BROWNE, 2019).

O *employee value proposition* pode ser considerado uma cesta de ofertas (salário, benefícios, ambiente de trabalho, carga horária, dentre outros) do que a empresa pode oferecer ao seus funcionários em troca do seu engajamento e continuidade na empresa, e muitas vezes esta cesta de oferta existe mas não é clara e outras vezes é clara porém precisa ser melhorada e o EVP tem essa função de deixar clara e aderente ao que a empresa oferece (FAGUNDES, 2019).

O desenvolvimento do EVP é considerado por Pereira (2019) a chave para o sucesso na aquisição de novos talentos e para a criação de um comprometimento mútuo entre empregado-empregador. Arins (2019), considera que EVP colabora no *Employer Branding*, justamente por apresentar ao candidato algo mais do que um simples *job description*, e que o mesmo pode ser simplificado em 3 componentes:

- Recompensas contratuais: são as recompensas tangíveis como por exemplo, salário e o pacotes de benefícios, e precisa procurar fazer o possível para que as remunerações das posições sejam competitivas dentro do seu mercado.
- Recompensas experienciais: como os funcionários veem a empresa dentro e fora do ambiente de trabalho, isto inclui programas de apoio a carreira, bem-estar físico, emocional, social e financeiro.
- Recompensas intangíveis: essas recompensas influenciam no engajamento das pessoas, que passam a realizar o trabalho com proposito, por saberem que têm o reconhecimento e a valorização do seu trabalho.

O EVP está relacionado com as tradicionais teorias motivacionais, sendo composta de atributos e qualidades que expressam a cultura da organização, pode afetar tanto os colaboradores quanto os potenciais candidatos. Os profissionais de Recursos Humanos são

peças importantes para facilitar a integração entre os setores e departamentos, a fim de garantir que a experiência dos funcionários e clientes estejam integradas e alinhadas (VERGARA 2016).

De acordo com Van Riel (1997), para que uma organização desfrute de uma reputação favorável, além da comunicação organizacional, outros recursos são requeridos, tais como, uma identidade forte, que se sustente em valores que se expressem em diretrizes e políticas, consolidadas ao longo do tempo, por meio de práticas e comportamento.

Ainda considerando esse mesmo autor, a proposição de valor proposta por uma organização englobaria: sua identidade organizacional - comunicada em sua proposição de missão e de valores da empresa; também expressa nos requisitos da função; em seu sistema de Remuneração e Benefícios - uma vez que denotam o diferencial que a empresa oferece e quão atrativos são em relação à concorrência; e, por fim, nas possibilidades de Carreira.

Cada organização pode identificar as características que a represente, que sejam reconhecidas por seus colaboradores e gestores como valiosas e diferenciais, e conjugá-las em um grupo de atributos. Tais atributos, que podem ser reunidos em conjuntos chamados de dimensões, diferenciam-se de organização para organização (VERGARA 2016). Algumas dessas dimensões são listadas a seguir:

- Remuneração - incluídas todas as formas de recompensar o trabalho e a dedicação do colaborador;
- Oportunidades de desenvolvimento pessoal e na carreira, e treinamentos;
- Organização - todas as características organizacionais tangíveis e intangíveis, prestígio do consumidor, apoio a diversidade, responsabilidade social;
- Pessoas - como é o ambiente de trabalho, como se dá a gestão de pessoas, a reputação da alta gerência, reconhecimento; e
- Trabalho - se é uma organização inovadora, localização, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, o impacto trabalho.

## 2.5 Great Place to Work

O *Great Place To Work Institute* é um instituto fundado nos EUA, na década de 80, que realiza consultorias, produz conteúdos e analisa a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. A partir disso, a organização certifica as empresas que conseguem obter uma alta pontuação em diversos aspectos como clima organizacional, remuneração, benefícios, oportunidade de crescimento, infraestrutura, transparência na gestão e autonomia dos colaboradores. Com essa chancela as organizações obtêm, a credibilidade do selo GPTW, e conseqüentemente, tornam-se mais atrativos para os profissionais (PINHEIRO, 2019).

Além de serem uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação, oferecem consultoria para empresas que querem as pessoas no centro de sua estratégia de negócios, certificam e reconhecem os melhores ambientes de trabalho em 61 países ao redor do mundo.

O GPTW publica anualmente mais de 40 *rankings*, premiando as Melhores Empresas para Trabalhar em âmbito nacional, regional, setorial (como TI e Saúde) e temático (Melhores Empresas para Mulheres).

A metodologia utilizada, de acordo com o portal oficial GPTW, é a pesquisa com funcionários de acordo com as 5 dimensões estabelecidas: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, sob ponto de vista do funcionário (GPTW, 2020).

Na lista elaborada pelo *Great Place to Work*, com base em pesquisas qualitativas e quantitativas com funcionários e gestores de 2.645 organizações, as 20 primeiras que figuram o *ranking* 2019 das Grandes Empresas são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1: 20 melhores Grandes Empresas para se trabalhar

1. Caterpillar	11. CI&T
2. Magazine Luiza	12. Gazin
3. Dell Technologies	13. Itaú Unibanco
4. Tokio Marine Seguradora	14. Leroy Merlin
5. Sap Labs Latin America	15. Viacredi
6. Mars Brasil	16. Momenta Farmacêutica
7. Laboratório Sabin	17. Roche Farmacêutica
8. Accor	18. Sesc/RS
9. Novartis	19. SAP/Brasil
10. Mercado Livre	20. Losango

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em GPTW (2020).

### 3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, onde busca-se entender como as propostas de valor utilizadas para atração de novos colaboradores que atuam em empresas que figuram no *ranking* GPTW, uma vez confirmadas ou negadas, impactam a motivação e o a desejo de permanência desses profissionais nas respectivas organizações.

Segundo GIL (2002) análise qualitativa depende de muitos fatores, sendo esses, a natureza dos dados coletados, o tamanho da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que conduziram a investigação. Ele ainda diz que se pode definir esse processo como uma sequência de atividades envolvendo a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

De acordo com Vergara (2010) a investigação exploratória é realizada em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Como é uma pesquisa de natureza de sondagem, não comporta hipóteses que de forma natural, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Como primeira etapa desse estudo foi feito levantamento bibliográfico, com o objetivo de compreender como os temas atratividade e *Employer Branding* têm sido abordados em pesquisas acadêmicas. O segundo momento se deu por meio da coleta de dados, ou seja, realização das entrevistas com profissionais Administrativos, que atuam empresas que constaram no *Ranking* 2019, da GPTW.

O acesso aos potenciais participantes foi feito por meio de plataformas como *LinkedIn* e outras mídias sociais, bem como por redes de relacionamento. A coleta de dados foi feita por meio de plataformas online, sendo utilizado o modelo de entrevista estruturada. Foram elaboradas 12 questões relacionadas a satisfação do profissional, alinhamento de objetivos, expectativas, motivações e sobre o conhecimento do ranking Great Place To Work. Segundo Bolfarine et. Al., a composição da amostra tem como objetivo fornecer informações sobre o todo. Embora composta por um número limitado de participantes, buscou-se compor uma amostra com uma variação de empresas para uma comparação de dados mais diversa.

Como terceira etapa foi feita a transcrição e análise do conteúdo das entrevistas, buscando dar significado dos dados coletados e, por meio de uma matriz de amarração, chegar a uma interpretação dos dados, de forma a dar respostas aos objetivos específicos propostos. Como prescreve as pesquisas interpretativas, buscou-se produzir uma descrição das características da amostra de profissionais entrevistados, de forma a estabelecer relações entre variáveis e obter uma compreensão mais objetiva acerca do tema a que esse trabalho se propôs a pesquisar (GIL, 2002). Os principais aspectos identificados são descritos no capítulo a seguir.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a amostra dos resultados obtidos a partir de dados coletados através da pesquisa de campo sobre a Atratividade Organizacional e motivação profissional, estabeleceu-se por dois momentos distintos, caracterização das amostras e seus descritivos e discussão dos resultados com suporte ao referencial teórico.

### 4.1 Caracterização da amostra

A presente pesquisa contou com a participação de 09 profissionais que atendiam a especificidade de trabalhar em uma empresa que figura o Ranking Grate Place to Work e aceitaram contribuir com essa pesquisa. Compõe-se a amostra final de dois profissionais da loja de Varejo Gazin, três da Indústria Farmacêutica Novartis, um da empresa de tecnologia Dell e três da Empresa Caterpillar, que atua no ramo Máquinas e equipamentos, composição essa que pode ser visualizada na tabela 2.

**Tabela 2** – Empresas representadas

<b>Empresas</b>	<b>Colaboradores entrevistados</b>	<b>Setor</b>
Gazin	2	Varejo
Novartis	3	Farmacêutica
Dell	1	Tecnologia
Caterpillar	3	Máquinas e equipamentos

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em entrevistas realizadas (2020)

Caracterizando o perfil dos nove profissionais participantes, aponta-se seis colaboradores do sexo masculino e três do sexo feminino, sendo essas últimas profissionais da área contábil da empresa Cartepillar. Quanto ao nível hierárquico, a amostra é composta por quatro gerentes, dois coordenadore(a)s, um especialista e duas analistas. O tempo de permanência na empresa variou de 3 anos (mínimo) a 22 anos (máximo), sendo a média de permanência de 11,1 anos na organização, o que permite uma boa leitura da empresa como marca empregadora. A síntese dessa descrição é apresentada a seguir, na tabela 3.

**Tabela 3** - Perfil dos entrevistados.

<b>Casos</b>	<b>Gênero</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>
Gazin 1	Masculino	Gerente de logística	15 anos
Gazin 2	Masculino	Gerente de manutenção	22 anos
Dell	Masculino	Especialista em logística	3 anos
Novartis 1	Masculino	Gerente de compras Latam	6 anos

Novartis 2	Masculino	Coordenador compras	14 anos
Novartis 3	Masculino	Gerente Global	12 anos
Caterpillar 1	Feminino	Analista contábil	15 anos
Caterpillar 2	Feminino	Analista contábil	9 anos
Caterpillar 3	Feminino	Coordenadora contábil	10 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em entrevistas realizadas (2020).

Na tabela 4, a seguir, está sendo apontado que todos os participantes conhecem o Great Place To Work, e se o ranking influenciou na candidatura e se a empresa estar no ranking tem alguma importância para o entrevistado.

**Tabela 4 - Ranking Great Place To Work**

Casos	Conhecem o Great Place To Work?	O ranking teve influência na sua candidatura?	A empresa estar no ranking tem alguma importância para você?
<b>Gazin 1</b>	Sim	Não	Sim
<b>Gazin 2</b>	Sim	Não	Sim
<b>Dell</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Novartis 1</b>	Sim	Não	Sim
<b>Novartis 2</b>	Sim	Não	Sim
<b>Novartis 3</b>	Sim	Não	Sim
<b>Caterpillar 1</b>	Sim	Não	Sim
<b>Caterpillar 2</b>	Sim	Não	Sim
<b>Caterpillar 3</b>	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em entrevistas realizadas (2020)

Para a realização das entrevistas foi utilizada as plataformas de reuniões *Teams* e *Skype* conforme conveniência para o entrevistado

#### 4.2 Experiência de trabalho e satisfação dos entrevistados

Foi possível verificar no relato de todos os entrevistados têm uma experiência de trabalho muito positiva. As empresas oferecem muitas oportunidades de crescimento e como é mencionado por “Gazin 1” já cresci muito na empresa e as minhas expectativas para o futuro são as melhores porque ainda vejo várias possibilidades de crescimento tanto profissional como pessoal. Os Entrevistados já passaram por diversas áreas que contribuiu para uma bagagem de conhecimento que os ajudaram muito dentro da organização, são empresas extremamente competitivas em relação aos pacotes de benefícios, Segundo “Novartis 2” é difícil encontrar pessoas que mencionem que na empresa em que trabalham tenham as mesmas condições de trabalho que nesta empresa.

Questionados acerca das expectativas que tinham em relação as organizações, relatam que estas foram atendidas e, em alguns casos, até superadas. O entrevistado, que é colaborador na “Dell”, menciona que durante o período em que realizou seu estágio na empresa identificou-se muito e desejava ser efetivado, de forma que suas “expectativas foram atendidas e superadas. Mesmo dando meu melhor existia a possibilidade de não permanecer na empresa, pois eu

conhecia poucos estagiários que foram efetivados e próximo ao fim do meu contrato fui informado que seria efetivado”, o que foi muito gratificante para ele.

Nos discursos dos entrevistados foi manifesto que pretendem construir carreira nas empresas, uma vez que estão satisfeitos com sua posição profissional, e relataram se sentirem valorizados dentro das organizações. Segundo avaliação do entrevistado “Novartis 1”, “a empresa gera possibilidades de movimentações laterais, verticais tanto em níveis dentro do país quanto fora, é uma empresa que valoriza muito os profissionais que já estão dentro da companhia, olhando primeiro internamente em questões de vagas disponíveis, e posteriormente buscam no mercado caso não encontrem o perfil dentro da organização”. Nessa fala fica perceptível que a utilização de recrutamentos internos é percebida como uma forma de valorização das pessoas que estão na organização, que possibilita melhorar a retenção, gera oportunidades de carreira e aumenta engajamento dos colaboradores.

O impacto na retenção foi um aspecto contemplado na fala de “Caterpillar 1”, quando diz que “somos muito valorizados como profissionais e como pessoa o que torna nosso turnover espontânea muito baixo, pois as pessoas querem permanecer aqui por um longo tempo”.

Questionado acerca das políticas e práticas da Gestão de Pessoas, os relatos feitos pelos profissionais entrevistados denotam que eles consideram que essas realmente expressam o que é “vendido” pela empresa enquanto marca empregadora. Segundo “Caterpillar 1”, as políticas de gestão de pessoas são alinhadas com os valores da empresa como a valorização das pessoas, incentivo a diversidade e inclusão”, conforme declaram.

Acerca disso, “Novartis 2” afirma que a empresa se preocupa em sempre alinhar as políticas e práticas da organização.

É observado que as empresas deixam claro a importância de cada colaborador para a empresa e isso vai de encontro com o conceito de motivação que para Brunório et al. (2017) o maior patrimônio de uma organização são os colaboradores, uma vez que, bem aplicado, pode trazer melhores resultados para a organização. Defende que, para que consiga alcançar performances superiores, uma empresa, além atrair os colaboradores qualificados, deve conhecer as motivações desses colaboradores, bem como desenvolver estratégias para que permaneçam motivados, o que trará benefícios para ambos

#### **4.3 As ações que motivam os colaboradores e que os atraem para trabalhar na empresa**

Como mencionado anteriormente no conceito de atratividade empresarial que segundo Ambler e Barrow (1996), é o conjunto de benefícios psicológicos, econômicos e funcionais associados ao desempenho de uma determinada função oferecidos pela empresa aos seus colaboradores.

Ao decorrer da pesquisa foram mencionados alguns pontos que motivam o profissional e os atraem, como pacotes de benefícios, oportunidade de crescimento, poder conciliar vida pessoal e profissional, liberdade de expressão, ouvir e ser ouvido, confiança, conhecimento, desenvolvimento entre outras características citadas pelos entrevistados.

Pode ser observado o uso da ferramenta *employee value proposition* por parte das empresas que figuram o ranking pois todas possuem um pacote de benefícios diferenciado e o EVP é considerado uma cesta de ofertas (salário, benefícios, ambiente de trabalho, carga horária, dentre outros) que a empresa pode oferecer ao seus funcionários em troca do seu engajamento e continuidade na empresa, e muitas vezes esta cesta de oferta existe mas não é clara e outras

vezes é clara porém precisa ser melhorada e o EVP tem essa função de deixar clara e aderente ao que a empresa oferece (FAGUNDES, 2019).

Segundo “Novartis 3” o primeiro grande fator que o atraiu foi a possibilidade de crescimento, o segundo atrativo foi o pacote de benefícios e nem tanto a questão de remuneração pois o aumento seria de 20% o que é comum.

Já para “Novartis 2” os fatores que tornaram a vaga atrativa e me motivaram a voltar para Novartis além da possibilidade de crescimento, foi a projeção da Novartis como multinacional, a inovação porque é uma empresa que sempre está buscando por inovação tanto no que entrega para o mercado quando internamente na questão do trabalho em si, como recursos e melhorias.

Para Caterpillar 3, os valores da empresa e entre eles as pessoas, sendo uma empresa que se preocupa de fato com as pessoas e foca nos benefícios de atrair e reter talentos.

Entre os fatores Motivadores, segundo Caterpillar 2 além do pacote de benefícios, a possibilidade de crescimento e plano de carreira.

Segundo “Gazin 2” a confiança que depositam em mim e a responsabilidade do meu cargo me motivam todos os dias.

Observa-se que, o conceito de atratividade e motivação é percebido de maneiras diferentes por cada colaborador, então, além de ter um excelente pacote de benefícios comum oferecidos pela maioria das organizações que figuram o ranking *Great Place To Work*, elas também se preocupam com o desenvolvimento das pessoas e buscam também obter um diferencial em relação ao pacote de benefícios. A fim de afirmar essa distintividade positiva, as empresas deixam claras suas cestas de ofertas. Exemplificando, “Gazin 1” menciona que a licença paternidade na empresa tem “duração igual das mães de 6 meses e isso não tem preço”, acompanhar o desenvolvimento dos filhos de perto.

#### **4.4 O impacto do ranking Great Place To Work**

Como mencionado anteriormente o *Great Place To Work* é um instituto que realiza consultorias, produz conteúdos e analisa a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e a partir disso, a organização certifica as empresas que conseguem obter uma alta pontuação em diversos aspectos como clima organizacional, remuneração, benefícios, oportunidade de crescimento, infraestrutura, transparência na gestão e autonomia dos colaboradores. Com essa chancela as organizações obtêm, a credibilidade do selo GPTW, e consequentemente, tornam-se mais atrativos para os profissionais (PINHEIRO, 2019).

Em relação ao ambiente de trabalho foi questionado aos entrevistados como eles definiriam o seu ambiente de trabalho, e de maneira positiva os entrevistados mencionam que possuem ambientes de trabalho extremamente satisfatórios e agradáveis tendo uma boa relação com os gestores, e outros colaboradores. Eventualmente podem haver momentos de discordâncias entre as equipes, mas todos sempre buscam manter o ambiente o mais saudável possível.

As falas dos entrevistados denotam uma percepção de um ambiente de trabalho realmente favorável ao bom desempenho profissional, o que implicitamente diz da satisfação dos mesmos. Observa-se isso na fala de “Caterpillar 3” que avalia o ambiente de trabalho como amigável, respeitoso e sólido, assim como na de “Gazin 2”, que diz que o ambiente de trabalho é agradável com muitas cobranças o que é considerado normal, porém com liberdade e confiança.

Questionados se conheciam o ranking Great Place to Work e se esse teve influência no momento da sua candidatura, verificou-se que todo o entrevistado tem conhecimento da existência do ranking e que o fato da empresa o figurar é amplamente divulgado pela equipe de Recursos Humanos nas organizações participantes.

Como menciona “Novartis 1”, “conheço e este ano estamos ocupando o 9º lugar”. Reforçando o aspecto motivacional, que foi um dos objetivos dessa pesquisa, “Novartis 2” afirmou: “me sinto motivado em fazer parte de uma empresa que está entre as melhores para se trabalhar, porque não é um ranking em que as empresas estão apenas porque pagaram para estar ali, é um processo sério e as empresas que estão no ranking trabalham para isso e tem um foco grande no funcionário, todas elas”. Já “Novartis 3” menciona que participou dos eventos do Great Place To Work, e que pode ver a seriedade do processo e das análises feitas para que pudessem alcançar no 9º lugar. A fala destas pessoas ressaltam um ponto já mencionado anteriormente, sobre a forma como são analisadas as empresas que figuram esse ranking e a metodologia utilizada. De acordo com o portal oficial GPTW, a pesquisa com funcionários leva em consideração 5 dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, sob ponto de vista do funcionário (GPTW, 2020).

Pode-se observar que ranking teve uma influência parcial na candidatura apenas do “Dell”. Cabe aqui o termo “parcialmente” porque, no caso dos outros participantes da amostra pesquisada, todos já tinham ouvido falar das empresas através de colegas de faculdades e parentes que trabalham ou trabalharam por algum período na empresa.

O entrevistado da “Dell” mencionou que recebia feedbacks positivos de colegas da faculdade que estagiavam na empresa, e isso já tinha o deixado curioso para saber mais sobre a organização e interessado em possíveis oportunidades de trabalhar na organização, e quando soube do ranking isso despertou ainda mais o interesse. Conforme citado por “Gazin 1”, “há 15 anos atrás eu não conhecia o ranking, porém, ouvia meus colegas de turma falando muito bem da empresa”.

Fazer parte do ranking é uma maneira de tornar a organização atrativa e motivadora para os colaboradores, clientes fornecedores e isso pode ser considerada uma estratégia de *Employer Branding*, que para Ambler e Barrow (1996), resulta da fusão entre o *Marketing* e a Gestão de Recursos Humanos; que juntos buscam promover o aumento da percepção da atratividade de uma empresa por parte de seus colaboradores e também dos não colaboradores, e figurar o ranking e tornar-se conhecida por este fato reforça um contrato psicológico de forma geral, *Employer Branding* tem a sua base na missão visão e valores organizacionais na concepção da sua imagem desejada, visando o público interno e externo (PEREIRA, 2019).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs a identificar quais fatores atraem e motivam as pessoas a buscar por vagas nas empresas que figuram o ranking Great Place To Work, o que motivam as pessoas que já estão nestas organizações a continuarem, quais os diferenciais destas empresas para fazer parte do ranking, e se as políticas e práticas de gestão destas empresas expressam de fato aquilo que elas “vendem” como marca empregadora. Procurou também identificar qual o impacto tem o Great Place To Work para estes colaboradores, buscando verificar se de alguma maneira o ranking influenciou a candidatura do profissional à vaga de trabalho na empresa, e se exerce impacto no desempenho de suas atividades no dia a dia de trabalho.



Ao abordar esse tema, espera-se ter contribuído para ampliar as reflexões acerca do tema, buscando mostrar a importância da reputação das empresas, e os impactos positivos que as empresas podem obter ao adotar estratégias para Gestão de Pessoas como o *Employer Branding* e *Employee Value Proposition*. Também se acredita que o estudo contribui para reforçar a importância da coerência entre as práticas organizacionais e aquilo que se construiu como marca empregadora, além de mostrar a importância que esse diferencial da empregadora tem para os seus colaboradores, uma vez que exerce influência na motivação, que por sua vez impacta na performance, que conduz a organização ao alcance de seus objetivos.

Para a realização deste estudo buscou-se abordar os elementos que constituem a reputação da organização, ou seja, que possibilitam que a empresa seja considerada uma das melhores empresas para se trabalhar, quais os seus diferenciais, preocupações e ações que possibilitam a obtenção reconhecimento, para que ocupem uma posição no Great Place To Work. Embora, esse ranking eventualmente possa ser questionado, não se teve aqui a pretensão de fazer critérios de julgamento sobre sua assertividade ou não, mas sim, de servir de critério de referência, sendo o julgamento atribuído aos colaboradores participantes da pesquisa.

Nas análises foi possível identificar que nas empresas participantes do ranking aqui estudadas o índice de turnover é baixo e as oportunidades de carreira são interessantes. Alguns entrevistados relataram já terem passado por diversas áreas dentro da empresa, que tiveram oportunidades de crescimento e que se sentem valorizados como pessoas dentro da organização, sendo feitas distinções também para os pacotes de benefícios ofertados e uma relação de confiança e proximidade com os gestores.

Com relação acerca da visão que os trabalhadores têm desse ranking, verificou que percebem que consideram que a adequação da empresa aos requisitos é algo tratado com muita seriedade. De acordo com as informações obtidas dos entrevistados, os setores de Gestão de Pessoas (das 4 empresas) deixam claro a importância do ranking e conscientizam os colaboradores de que conquistar uma posição nesse ranking não é uma tarefa fácil, requer a colaboração de todos, e que, se manterem no ranking exigirá mais do comprometimento da empresa como um todo. Essa responsabilização contribui para aumentar o engajamento e, com isso reforçam a missão, visão e valores da organização. Das impressões obtidas dos nove profissionais entrevistados para essa pesquisa, obteve-se que acreditam convictamente que o fato da empresa estar no ranking deve-se realmente mérito e não se trata apenas de uma estratégia de marketing para um impacto externo.

Como limitações da pesquisa pode-se mencionar o tamanho da amostra utilizada e a pouca variedade de empresas, o que em parte se deu por falta de disponibilidade da agenda dos entrevistados, e em outros casos, em função das normas internas não permitirem que seus colaboradores respondessem pesquisas acerca da empresa.

Recomenda-se para futuros estudos ampliar o número de entrevistados e de empresas participantes, e que seja mantido os entrevistados de cargos de gestão e analistas, evitando estagiários, para se obter uma visão mais ampliada acerca das políticas e práticas das empresas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, T., BARROW, S. (1996). The employer brand. **Journal of brand management**, 4(3), 185-206, 1996.

ARINS, B. **Employee value proposition: Os 3 componentes de um bom EVP.** 4 de Setembro de 2019. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/componentes-de-um-bom-evp/>.

BALDWIN, T. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management, Greenwich**, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.

BERGAMINI C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 5. ed. Atlas, São Paulo: 2015.

BRUNÓRIO, W.; PASOTTI, J. R.; CARDOSO, C. A. S.; JR FELIX, J. C. Liderança e motivação no trabalho. **RACRE – Revista de Administração**, Esp. Sto. do Pinhal – SP, V.17, nº 21, jan./dez. 2017.

BOLFARINE, HELENO; BUSSAB, O, WILTON. **Elementos de Amostragem**, editora Blucher, São Paulo, 2005, 290 páginas.

CERUTTI, S. P.; LOPES, S. R.; PAULI, J; MARCOS, M. T.; MINUZZI, G. F. Motivação Organizacional: Relação com o suporte e o conflito trabalho-família. **Revista Gesto.** 01 vol.5(3), dezembro, pp.60-74, 2017.

COSTA, C. P. **Motivação no trabalho.** 2010. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>.

DORIGHELLO, G. M. L. **Employer branding e Employee Value Proposition: a hora é agora.** 2018. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/colunas/employer-branding-e-employee-value-proposition-hora-e-agora/>.

FRAZÃO, S. A. **Determinação das relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional.** 2016. Dissertação de Mestrado para Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/13195>.

FAGUNDES, O. F. **Elaboração de Employee value proposition (EVP) como estratégia de retenção de colaboradores no varejo de pequeno e médio porte: Um estudo de caso.** Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2019. 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](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27611/Fabio_Oliveira_Fagundes_EVP_SME_Retail_Case_Study_final_version.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREAT PLACE TO WORK. **Employer branding e outras técnicas de marketing no RH, 2019.** Disponível em: [https://conteudo.gptw.com.br/marketingrh?\\_ga=2.1527525608499.98971%20.1591758474-1965439858.1582063332](https://conteudo.gptw.com.br/marketingrh?_ga=2.1527525608499.98971%20.1591758474-1965439858.1582063332).

NEGOCIOS, Época. **Os vencedores do prêmio As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil 2019** Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Melhores-Empresas-para->

Trabalhar/noticia/2019/08/os-vencedores-do-premio-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil-2019.html. Acesso em: 08 de junho de 2020.

OLIVEIRA, A, V. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **Revista científica da Ajes**. Juína, Mato Grosso, V.7, N° 14, 2018.

OLIVEIRA, J.C.P. Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico. **Rev. Eletrônica Gestão & Saúde**, Vol. 6 (Supl. 2). Abril, 2015 p.1043-57.

OLTRAMARI, A. P.; CORDOVA, R.; TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. spe, p. 750-764, nov., 2019.

PINHEIRO, Walter, JR. **Great Place To Work**: saiba por que é importante obter o selo GPTW 2019. Disponível em: <https://www.evolux.net.br/blog/saiba-por-que-e-importante-obter-o-selo-gptw>.

PISCO, R. M. A. In: **Atratividade organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra de consultores informáticos**. Orientador: Rosário Lima. 2019. Dissertação de Mestrado (Psicologia) - Universidade de Lisboa, [S. l.], 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/41564>.

PEREIRA, J. P. G. **A atratividade de uma organização na área das0 tecnologias e sistemas de informação: Efeitos no employer branding**. Trabalho de Projeto Apresentado para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Abril de 2019. Disponível em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/980/1/tese.pdf>.

REIS, G. G.; BRAGA, M. B. O valor da autenticidade: Implicações para a atração de pessoas e Employer Branding. **XXXVII Encontro da AnPad**, Rio de Janeiro. Set 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/73/2014\\_EnANPAD\\_GPR515.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_GPR515.pdf).

ROBBINS; S. JUDGE; A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SANTOS, J. N. P. **Employer Branding como mecanismo de atração e retenção de talento: O caso da Michael Page**. Dissertação de mestrado (Gestão), Universidade Católica Portuguesa, abril de 2017.

SILVA, R. **Teorias da Administração**. 1ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2008.

SOUZA, A. I. O. C. **Abordagem Multimetodológica do impacto da mentoria e relações de ajuda no processo informal de Employee Branding**: O efeito Marca de Empregado. Tese de doutorado (Gestão). Universidade de Évora. Fevereiro de 2016. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/18728/1/Trabalho%20final-20160712FINALISSIMO.pdf>

VAN RIEL, C. B. M. **Comunicación Corporativa**. Madri: Prentice-Hall, 1997.

VIANA, A, C, L. **Estilos de liderança e motivação no trabalho**: Um estudo de caso com os servidores técnico- administrativos da faculdade de medicina da universidade federal do Ceará. 2018. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1532/1/AMANDA%20CASTRO%20DE%20LIMA%20VIANA%20TCC.pdf>.

VERGARA, R. G. **Um Estudo Exploratório sobre a Employee Value Proposition - (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro**. Dissertação de Mestrado à Fundação Getúlio Vargas em Administração de Empresas São Paulo. 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16555/REVISADO%20para%20PROTOCOLO%20com%20ficha%20catalografica%20V2.pdf?sequence=1&isAlowed=y>.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.