

Equipas Motivadas são Equipas Dedicadas

 **Inês Moutinho**

inesmoutinho.fac@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-6569-4414>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

P. PORTO
ISCAP

Revista Técnica de
Tendências em
Comunicação
Empresarial

Resumo

Sabemos que uma empresa só caminha em direção ao sucesso se for constituída por profissionais determinados e qualificados. No entanto, na época de contínua mudança e evolução em que estamos, fazer a correspondência entre as expectativas da organização e a realidade torna-se um grande desafio. Neste artigo, faço uma análise da influência que tem o *Employer Branding* no desempenho de uma marca, e da constante necessidade de acompanhar a evolução do mercado laboral. É fundamental perceber a importância do envolvimento entre o trabalhador e a sua empresa, e compreender as visões futuras da vertente humana no mundo empresarial.

Palavras-chave: Employer Branding, Empresa, Trabalhador, Equipa, Evolução

Abstract

We know that a company can only move towards success if it is comprised of determined and qualified professionals. However, in this era of continuous change and evolution, aligning the organization's expectations with reality becomes a great challenge. In this article, I analyze the influence of Employer Branding on a brand's performance and the constant need to keep up with the evolution of the labor market. It is crucial to understand the importance of employee engagement with their company and to comprehend the future perspectives of the human aspect in the business world

Keywords: Employer Branding, Company, Employee, Team, Evolution

A era da mudança

Desde sempre, crescemos habituados à palavra “mudança”. Toda a nossa vida é um constante ciclo de transformações e aprendizagens, que culminam um conjunto de vivências que se refletem naquilo que somos enquanto pessoas. Mas esta mudança não está só em nós, está em tudo aquilo que nos rodeia, e é ela o principal motor da evolução. Ao longo do último século tem-se verificado a alteração de valores, tradições, culturas e formas de agir e estar, tendo a sociedade desenvolvido um esforço de adaptação às novas descobertas. A evolução tem sido notória; o mundo está a desenvolver-se e com isso veio a grande necessidade de atualização.

No que diz respeito ao mundo empresarial, acredito que atualmente já quase todos estejamos consciencializados sobre o quão importante é para o sucesso de uma empresa acompanhar as oscilações de necessidades, tendências e mercados que ocorrem sistematicamente. No entanto, para que tudo isso aconteça, é necessário ter como suporte uma equipa de excelência, e que através do seu bom trabalho faça honrar os valores defendidos pela empresa. Neste momento, passamos uma fase em que é cada vez mais fundamental defender os direitos humanos e preservar o bem-estar dos trabalhadores, mas nem sempre foi assim.

[Seriam os trabalhos metódicos e rígidos a melhor forma de produtividade de uma empresa?](#)

Com o decorrer dos séculos, foi necessário encontrar e definir novas técnicas que permitissem modernizar os sistemas e infraestruturas implementados. Percebeu-se então a necessidade de analisar a possibilidade de uma gestão mais humana e empática, e as consequências que ela poderia ter no desempenho de uma equipa.

Em 1927, Elton Mayo – professor e diretor de pesquisas da *Harvard Business School* – iniciou um conjunto de experiências numa empresa que permitiram avaliar a influência que as condições de trabalho tinham na produtividade dos trabalhadores. A denominada **Experiência de Hawthorne**, dividiu-se em quatro fases que avaliaram respetivamente quatro variáveis diferentes: a iluminação do espaço de trabalho, a presença de supervisão, os programas de entrevistas e os sistemas de pagamento.

Na primeira fase, percebeu-se que a iluminação não tinha uma influência direta no rendimento dos trabalhadores, mas que de alguma forma se relacionava com fatores psicológicos – a alteração da luz criava suposições que faziam, ou não, diminuir ou aumentar o empenho. Na segunda fase, foi possível concluir que a presença de supervisão influencia o grupo de trabalho, dependendo da postura adquirida por quem exerce esse poder; uma supervisão mais moderada promoveu o sentimento de equipa, o desenvolvimento de objetivos comuns, e o aumento do ritmo de produção. Com a terceira fase, iniciou-se um programa que pretendeu aprofundar e perceber a influência das relações humanas no trabalho. Foi dado espaço aos trabalhadores para que expusessem livremente as suas opiniões e sentimentos, sem receios ou constrangimentos; os resultados foram muito positivos, e verificou-se uma equipa mais unida e motivada. Na quarta fase, constatou-se que aplicando sistemas de pagamento que dependiam diretamente da produtividade da equipa, esta aumentava significativamente, fomentando a solidariedade entre colegas de trabalho.

Segundo Chiavenato (1979, p.105) “A Experiência de Hawthorne proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas”, e dela tirou algumas conclusões:

- São as expectativas do grupo que promovem a sua produtividade. Para haver eficiência máxima, é necessário que todos se sintam socialmente integrados.
- As pessoas agem em conformidade com o grupo, assumindo-se como membros de uma equipa.
- Há uma necessidade de atingir as expectativas traçadas para preservar o respeito entre os colegas de trabalho.
- As empresas são vistas como organizações sociais, que dependem diretamente das pessoas nelas presentes.
- Trabalhos metódicos acabam por ser monótonos, desmotivam os funcionários e diminuem a sua eficiência.
- A parte emocional tem uma grande influência nos trabalhadores e na sua produtividade.

No geral, a experiência de *Hawthorne* permitiu-nos perceber alguns pontos-chave que foram fulcrais para o desenvolvimento empresarial nas últimas décadas. Foi notória a importância da valorização da equipa e do respetivo trabalho, e não manter o foco apenas nas tarefas em si. É necessário ter em conta a vertente humana, e não ver os trabalhadores como meros operários que executam tarefas em prol da produtividade da empresa.

Em 1996, Ambler e Barrow (p. 186) foram dos primeiros a clarificar o conceito de *Employer Branding*, definindo-o como sendo “*o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo trabalho e identificados com a empresa empregadora*”.

Partindo do pressuposto de que é imprescindível valorizar e suportar a vertente humana numa empresa, não se torna desumano que o façam tendo unicamente em vista o próprio sucesso?

Para analisarmos esta questão do *Employer Branding* mais detalhadamente, é preciso entendermos que este conceito pode estar orientado para o domínio interno ou externo, e que a visão que temos pode depender do contexto.

Assumindo a empresa como uma entidade empregadora que precisa de **atrair talentos** para constituir equipas, temos de ter assente que se torna gradualmente mais difícil encontrar profissionais que cumpram os requisitos que uma marca procura. Há cada vez mais condicionantes que influenciam a tomada de decisão, e atualmente os trabalhadores já não priorizam apenas o salário; fatores relacionados com o foro psicológico ou o conforto no que se faz, estão progressivamente a ganhar mais relevância. Tal como menciona José Neves (2020) – fundador da empresa *Farfetch* - “*os colaboradores mais qualificados, especialmente em mercados competitivos, procuram cada vez mais um alinhamento com os valores e missão da organização, a cultura empresarial, e a contribuição para a sociedade de cada empresa*”. Contratar profissionais qualificados de excelência torna-se mais complicado ao longo do tempo, porque objetivamente existe escassez no mercado de trabalho, pelo que se as marcas não souberem acompanhar as mudanças e exigências do mundo empresarial perderão oportunidades de contratação.

Estas questões acabam por fazer com que, a longo prazo, o tempo de recrutamento aumente significativamente, já que a procura de talentos é maior do que a oferta de profissionais aptos para ocupar vagas que não cumpram as condições mínimas por si estabelecidas. O mercado laboral está em constante evolução, e se as empresas não

compreenderem a mudança de mentalidade dos trabalhadores, as vagas ficarão por ocupar – ou serão ocupadas por profissionais que podem não atender a todos os requisitos de uma marca.

O *Employer Brand Research* da *Randstad* de 2022 – estudo anual que analisa as tendências do mercado laboral, em 31 países - mostrou-nos que, apesar das diferenças geracionais existentes, a preocupação com a satisfação no trabalho é cada vez mais uma condição decisiva para os funcionários. Tanto a geração X (1965-1980) como a geração Z (1997-2010) tiveram quase 70% das votações a indicar que para eles a conciliação entre a vida profissional e pessoal é o segundo critério mais importante na tomada de decisão. Já os *baby boomers* (1946-1964) e os *millennials* (1981-1996) apresentaram como segundo critério (também com cerca de 70% dos votos) a importância que para eles tem estar num ambiente de trabalho positivo (Brandstory, 2022).

Atualmente, a diversidade de competências entre as diferentes gerações é cada vez mais notória, e se o recrutamento for corretamente delineado e direcionado no sentido de rentabilizar o desempenho da empresa, mais rapidamente se conseguirá criar equipas completas e únicas, e agrupar talentos que se complementam. É por esta razão que é fundamental desenvolver estratégias de *Employer Branding* que façam a marca corporativa ganhar visibilidade e, acima de tudo, credibilidade para atrair novas pessoas. Se esta procura for aprimorada, as empresas poderão facilmente constituir equipas diferenciadas e produtivas, e transformar estas dificuldades em oportunidades.

Por outro lado, se compreendermos o *Employer Branding* orientado apenas para o domínio interno de uma empresa – **retenção de talentos** - percebemos que há uma preocupação que vai além do interesse no sucesso da marca, e que se estende ao cuidado genuíno com o bem-estar dos trabalhadores, promovido pelo sentimento de pertença e união de quem se dedica em prol das conquistas e alcance dos objetivos propostos.

É importante que se concretizem planos que façam os profissionais terem oportunidades de crescimento e que sintam que têm um papel indispensável na empresa; para além de atribuir responsabilidades, é fundamental saber reconhecer quando estas são cumpridas positivamente. Mostrar preocupação e apostar na aprendizagem dos colaboradores são pontos-chave para que eles se sintam parte da equipa e para que possam ter uma voz ativa no decorrer das tarefas. É importante ter a noção de que **investir nos funcionários é investir num futuro de progressos e evoluções**.

Tal como escreveu Sokro (2012, p. 167) “*um poderoso método de retenção é simplesmente garantir que as pessoas se sintam valorizadas*”. A posição deste autor reforça as vertentes acima abordadas, e, através dela, podemos perceber que o *Employer Branding* é um investimento mútuo, entre a empresa e o trabalhador, que visa promover um crescimento de ambas as partes. A preocupação com os funcionários, por parte da organização, é proporcionar-lhes um equilíbrio entre as suas vidas pessoais e profissionais, e permitir progressão de tal forma que o emprego, mais que uma obrigação, se torne gratificante por terem a oportunidade de o exercer. A empresa pode esperar profissionais de excelência, motivados, diferenciados, e com vontade de lá permanecer; em contrapartida, os colaboradores vão esperar uma boa liderança, a possibilidade de serem autónomos e terem liberdade, e um desafio profissional constante.

Percebemos então que para a retenção de talentos é crucial a criação da lealdade à marca por parte dos trabalhadores. Concordando com Joana Semedo (2022) –

consultora de *marketing* e comunicação da *Randstad Portugal* – afirmo que a lealdade para com uma empresa muda dependendo da forma como esta apoia os seus funcionários nos momentos mais desafiantes, o que nos mostra a verdadeira importância de manter uma proximidade e comunicação constantes.

No geral, encontrar profissionais qualificados de excelência não é uma tarefa fácil, e para uma marca empregadora ter sucesso não basta atrair pessoas – é preciso conseguir retê-las. Para tal, há que planear e definir procedimentos a seguir, tendo em consideração não só o seu futuro, mas também o futuro dos próprios funcionários.

Estarão as empresas a caminhar para um futuro onde a sua imagem dependerá exclusivamente da forma como se posicionam perante os trabalhadores?

Creio que a resposta a esta pergunta não é totalmente clara. Analisando pela perspetiva da evolução social, os últimos anos têm sido de grandes transformações e desafios, e vão ter um grande impacto naquilo que será o futuro. Tal como já mencionei, as pessoas estão cada vez mais sensíveis e abertas para as causas humanas, e agora as empresas já não são vistas apenas como representantes de números ou lucros, mas também de pessoas. Podemos afirmar que *“a comunicação interna é a ferramenta responsável por disseminar os códigos e boas práticas que dão vida à cultura organizacional de uma empresa”* (Trama Comunicação, 2020). Assim, a forma como uma marca faz a sua comunicação interna vai ser crucial para sua reputação, podendo funcionar, ou não, como uma estratégia de *branding*.

Paralelamente, o avanço da tecnologia tem sido cada vez mais notório, e sabemos que nos esperam tempos em que o foco da maioria dos negócios passará pela digitalização. Para além disso, a inteligência artificial tem ganho progressivamente mais espaço no nosso dia-a-dia e tem sido um grande foco de investimento nas últimas décadas. As máquinas estão a substituir postos de trabalhos que seriam ocupados por pessoas – a uma velocidade mais acelerada do que aquela que percebemos. Há que ter noção que assumir estas inovações tecnológicas traz fatores associados: os custos de implementação e manutenção que são bastante elevados, pois existe toda uma infraestrutura que tem que ser sistematicamente atualizada e corrigida, e da qual se está totalmente dependente; a falta de relações humanas que pode levar a uma falha de criatividade e inovação, já que há uma lacuna no que diz respeito a habilidades cognitivas; e a questão que põe em causa até onde vai o limite que define o que é eticamente correto (Margotti, 2021).

Tendo isto em conta, compreendemos que a imagem da empresa vai mais além da forma como ela trata os seus colaboradores, já que o seu posicionamento perante estes dilemas éticos vai fazer o público identificar-se, ou não, com as decisões tomadas relativamente às adversidades e desafios que possam vir a surgir. Conseguirá a empresa estabelecer uma posição prudente e encontrar o equilíbrio perfeito entre os humanos e as máquinas, ou deixar-se-á ser dominada pelo excesso de dependência tecnológica?

A chave para o sucesso

Acredito que a chave para os tempos que se aproximam será a inovação. As empresas devem conseguir diferenciar-se, provar a sua autenticidade e saber aproveitar as

eventualidades do dia-a-dia. Para isso, devem transformá-las em vantagens competitivas, manter-se a par das novas tendências e serem recetivas a novas ideologias e sugestões.

Após a análise feita, conseguimos perceber que o grande pilar de uma empresa são, efetivamente, as pessoas, e são elas que em grande parte ditam o rumo dos negócios. É notório que o *Employer Branding* se tem tornado um assunto de extrema importância e um grande foco dentro das organizações, visto que é um conceito aplicável a qualquer tipo de área e empresa. Desde a comunicação, marketing, vendas ou até mesmo a parte tecnológica, esta criação de proposta de valor para o trabalhador deve estar sempre presente, independentemente do seu ramo de atuação.

Ainda assim, não basta defender a ideia de que o trabalhador é importante, é preciso pô-la em prática, e de forma dinâmica. Ideais como a diversidade e a inclusão devem estar implícitos nas estratégias desenvolvidas, e estas devem estar orientadas para a criação de fidelidade. Deve ter-se sempre em mente a importância da valorização da equipa e de promover o seu bem-estar; devemos saber dar reconhecimento, oportunidades e, acima de tudo, possibilidade de crescimento. Um trabalhador deve sentir que, além de receber um salário, ao fim do mês leva essencialmente consigo experiência e aprendizagem.

Concluindo, realço que a motivação é um ponto fulcral para o desenvolvimento das relações humanas e das aptidões cognitivas. Profissionais que sejam encorajados e apoiados no contexto laboral têm muito mais probabilidade de criar uma ligação com o que fazem, e vão ter maior vontade de alcançar objetivos e de permanecer na organização, ajudando-a a ter melhor desempenho. A produtividade é maior quando o esforço parte de todos, e **Equipas Motivadas são Equipas Dedicadas.**

Referências

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management, (pp. 185-206) https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf
- Brandstory. (2022). Estes são os critérios mais valorizados pelos trabalhadores em 2022. <https://www.dinheirovivo.pt/especial/a-mesa-de-trabalho/-estes-sao-os-criterios-mais-valorizados-pelos-trabalhadores-em-2022-14871552.html>
- Chiavenato, I. (1979) Teoria Geral da Administração. (p. 102-107) <https://redeprocurados.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>
- Margotti, A. (2021). Você sabe quais são as vantagens e desvantagens da inteligência artificial? Descubra agora. <https://rockcontent.com/br/blog/desvantagens-da-inteligencia-artificial/>
- Neves, J. (2020). Motivação e retenção de talentos: que desafios persistem em Portugal? <https://www.joseneves.org/artigo/retencao-de-talentos>
- Randstad. (2022). A importância do employer branding para atrair e reter talento. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/a-importancia-do-employer-branding-para-atrair-e-reter-talento/>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. European Journal of Business and Management. (pp. 164-173) <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3233/3283>
- Trama Comunicação. (2020). O poder de influência dos colaboradores em favor da boa reputação das empresas. <https://www.tramaweb.com.br/influencia-funcionarios-reputacao-empresa/>