

AS ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E A SUA RELAÇÃO COM A CONTRIBUIÇÃO DO *EMPLOYEE EXPERIENCE*¹

Nara Pereira Tristão²

Vânia Lúcia Pereira de Andrade³

RESUMO

A motivação consiste em um desejo interno que leva o colaborador a atingir seus objetivos. Neste contexto, o *employee experience* pode contribuir como conceito que abrange a jornada do colaborador, desde o processo seletivo até o fim do contrato de trabalho. Esta pesquisa bibliográfica, com busca sistemática de livros e artigos científicos na base de dados eletrônica Google Acadêmico e Google Livros, teve como objetivo apresentar a contribuição do *employee experience*, salientando a relação com estratégia de motivação nas organizações de trabalho. Os resultados revelaram que, quando a soma das experiências, percepções e sentimentos que o colaborador apresenta estão intimamente ligadas com a motivação, pode haver uma construção de um ambiente de trabalho mais agradável e eficiente, bem como o aumento do engajamento dos funcionários. Depreende-se que estudos futuros sobre o *employee experience* e as estratégias de motivação podem contribuir para o desenvolvimento de ambientes de trabalho humanizados, produtivos e sustentáveis.

Palavras-chave: Experiência do colaborador. Satisfação. Engajamento. Ambiente de trabalho.

THE MOTIVATION STRATEGIES OF ORGANIZATIONS AND ITS RELATION WITH THE CONTRIBUTION OF THE *EMPLOYEE EXPERIENCE*

ABSTRACT

Motivation consists of an internal desire that leads the employee to achieve his or her goals. In this context, employee experience can contribute as a concept that covers the employee's journey, from the selection process to the end of the employment contract. This bibliographic research, with a systematic search of books and scientific articles in the electronic database Google Scholar and Google Books, aimed to present the contribution of employee experience, highlighting the relationship with motivation strategy in work organizations. The results revealed that when the sum of the experiences, perceptions and feelings that the employee presents are closely

¹ Artigo de trabalho de conclusão de curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia, na Linha de Pesquisa de Processos Organizacionais: saúde, educação e trabalho. Recebido em 15/05/2023 e aprovado, após reformulações, em 15/06/2023.

² Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA). E-mail: nptristao@gmail.com

³ Mestre em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), E-mail: vaniaandrade@uniacademia.edu.br

connected with motivation, there may be a construction of a more pleasant and efficient work environment, as well as an increase in employee engagement. It follows that future studies on employee experience and motivation strategies can contribute to the development of humanized, productive, and sustainable work environments.

Keywords: Employee Experience. Satisfaction. Engagement. Workplace.

1 INTRODUÇÃO

A motivação dos colaboradores é um tema de grande relevância na área de Psicologia Organizacional, uma vez que está diretamente relacionada ao desempenho, satisfação e engajamento dos funcionários nas organizações. No entanto, nos últimos anos, tem-se observado uma crescente valorização da experiência do colaborador como um elemento chave para a motivação. O fator humano, revela a importância do investimento na construção de uma jornada de satisfação e participação ativa dos funcionários, a fim de alcançar os objetivos e os ideais tanto da empresa quanto de colaboradores, segundo o escritor Chiavenato (2004).

Por meio da percepção histórica, a evolução da tecnologia tem sido um dos principais impulsionadores das mudanças no ambiente de trabalho ao longo do tempo, com impacto significativo nas relações de trabalho e na forma como os colaboradores percebem sua experiência no ambiente corporativo, tornando em um lugar onde tenham prazer de estar. O *employer branding*⁴, de acordo com Ribeiro (2020) é o fortalecimento da marca empregadora, que desempenha um papel importante em construir e influenciar a percepção dos colaboradores sobre a sua experiência de trabalho, busca criar uma imagem positiva da empresa como um local atraente para trabalhar, fortalecendo a identidade e os valores organizacionais. Baseando-se nisso, o olhar humano nas organizações é essencial, onde as pessoas são valorizadas não apenas como funcionários mas como seres humanos completos, com as suas necessidades, desejos e sonhos. Em um mundo cada vez mais conectado e

⁴ O *employee branding* é o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificáveis com a empresa empregadora (RIBEIRO, 2020, p. 11).

complexo, o olhar humano é a chave para a construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, responsabilidade social e cuidado com as pessoas.

De acordo com Freeman (1948), no passado, a visão predominante nas empresas era centrada nos *shareholders*, ou seja, os acionistas eram considerados os principais interessados e a maximização do valor para pessoas de alto cargo era o objetivo primordial das empresas. Essa visão era baseada na teoria da maximização do valor acionário, que defendia que a única responsabilidade das empresas era gerar lucros e retornos financeiros para seus acionistas. Além disso, os funcionários que ocupavam a posição operacional, maior porcentagem da empresa, ficavam à margem.

No entanto, ao longo do tempo, Freeman (1984) destaca a percepção dos *stakeholders*⁵, que incluem não apenas os acionistas, mas também os funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e o meio ambiente, tem se tornado mais ampla. Essa percepção busca equilibrar os interesses dos acionistas com os interesses dos demais *stakeholders*, levando em consideração a sustentabilidade social, ambiental e econômica a longo prazo, com o cuidado voltado para o relacionamento e a experiência da relação entre a empresa e o colaborador.

Nesse sentido, o *employee experience* surge como uma abordagem estratégica para promover um ambiente de trabalho que seja mais engajador e motivador para os funcionários. Trata-se de um conjunto de práticas e ações que visam criar uma experiência positiva para o colaborador, desde o processo de seleção e integração na empresa, passando pelo desenvolvimento profissional, até a sua saída da organização, segundo Morgan (2017).

No entanto, apesar da crescente importância do *employee experience*, ainda há uma carência de estudos que abordem seus reflexos no colaborador. Acredita-se na hipótese em que a compreensão desses reflexos podem auxiliar na contribuição para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema e fornecer subsídios para que profissionais de Psicologia Organizacional, gestores e demais interessados sobre o assunto, possam desenvolver estratégias eficazes de gestão de pessoas, que valorizem a experiência do colaborador e estimulem sua motivação.

⁵ Stakeholders pode ser definida como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização” (FREEMAN, 1984, p. 46).

Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo geral apresentar a contribuição do *employee experience*, salientando a relação com estratégias de motivação nas organizações de trabalho. Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos e voltam para:

- Apresentar os conceitos do *employee experience* e da motivação;
- Compreender de que forma o *employee experience* e a motivação se relacionam;
- Promover uma reflexão sobre como *employee experience* e a motivação podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Para tanto, será realizada uma revisão bibliográfica de artigos científicos e livros que abordam o tema, buscando atingir os objetivos propostos.

2 DESENVOLVIMENTO

Durante a Quarta Revolução Industrial, segundo Klaus Schwab (2016), fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial em 2016, termo cunhado para descrever a atual fase de desenvolvimento da indústria e dos negócios. Conhecida como Indústria 4.0 e é caracterizada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, que permitem a criação de sistemas inteligentes, autônomos e interconectados.

A Indústria 4.0 traz consigo uma série de mudanças significativas na forma como as empresas operam e se relacionam com os seus funcionários. Uma das mudanças é o surgimento do *employee experience*. Schwab (2016) afirma que à medida que as tecnologias avançam e as empresas adotam novos modelos de negócio e de trabalho, os funcionários precisam se adaptar e desenvolver novas habilidades e competências para acompanhar as mudanças. Assim refere-se à experiência dos funcionários dentro de uma organização, incluindo desde a contratação até o fim do contrato de trabalho. Diante deste contexto, compreender o processo de motivação do colaborador, aliado à sua experiência, pode ser um caminho rumo a um alinhamento de estratégias de negócios envolvendo necessidades do colaborador.

2.1 MOTIVAÇÃO E EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR: IMPULSIONANDO O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Zygmunt Bauman (2001), filósofo e sociólogo em seu livro *Modernidade Líquida*, apresenta a ideia de que a sociedade contemporânea é caracterizada pela fluidez e pela ausência de estruturas sólidas e duradouras. Assim como a modernidade líquida, o *employee experience* também é caracterizado pela fluidez e pela constante mudança. Isso porque a experiência do funcionário é influenciada por diversos fatores, como cultura organizacional, liderança, ambiente de trabalho e tecnologia, que estão sempre em evolução, além da valorização da flexibilidade e adaptabilidade. Segundo Bauman (2001), a modernidade líquida destaca a importância das relações interpessoais e da conexão humana, relações são fluidas e efêmeras, mas ainda assim são fundamentais para a construção da identidade e da subjetividade. Da mesma forma, o *employee experience* busca criar uma conexão mais significativa entre os funcionários e a organização, reconhecendo a importância do vínculo humano para o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

Diante dessas mudanças, novas estratégias são traçadas, as empresas começaram a perceber que o sucesso do negócio está diretamente ligado à experiência do funcionário. A fim de proporcionar aos colaboradores, o bem mais significativo da empresa, maiores estratégias de engajamento e motivação são criadas. Nesse sentido é relevante investir no fortalecimento da cultura organizacional, que é o conjunto de valores, crenças, práticas e hábitos que influenciam o comportamento dos colaboradores e moldam a identidade da empresa. Para o bem-estar dos funcionários, ter um bom relacionamento com seus líderes diretos proporciona uma experiência positiva, isso pode ter um impacto significativo na saúde mental e na satisfação geral do colaborador, segundo Abadi e Purbasari (2022). Dessa forma, é necessário criar experiências aos funcionários para que possam otimizar seu potencial e sejam capazes de melhorar o desempenho.

O termo *employee experience* (EX) origina-se do inglês, que significa experiência do colaborador. Segundo o escritor Jacob Morgan (2017), o EX é definido como a soma de toda a trajetória de um funcionário em uma organização, desde o

primeiro contato ainda como possível talento, até o seu último dia, *offboarding*. Diante disso, cada momento que se perpassa a jornada do colaborador, tem contribuição de maneira positiva ou negativa em sua experiência, apresentando-se como uma variável determinante para a sua motivação, produtividade e desejo em permanecer na organização. Ademais, o autor argumenta que um bom *employee experience* é fundamental para a atração e retenção de talentos, bem como para a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. O termo sugere que as empresas devem se concentrar em oferecer uma experiência holística e integrada aos funcionários, que vá além de simplesmente oferecer salários e benefícios.

Morgan (2017) descreve que, em um mundo no qual o dinheiro não é o fator motivador primário para os funcionários, o foco na experiência é a vantagem mais competitiva, e promissora que uma organização pode desenvolver. Assim, passando de um lugar que precisam estar, para um que queiram estar. O autor propõe, da mesma forma que as empresas precisam mudar sua abordagem para o gerenciamento de funcionários, passando de uma mentalidade de "comando e controle" para uma mentalidade de "cultivo e nutrição". Com embasamento dessa afirmação, a Teoria Demanda-Controle do psicólogo organizacional e em estresse ocupacional, Robert Karasek (1979), propõe que a relação entre a demanda de trabalho e o controle sobre as demandas é fundamental para entender o estresse no trabalho e seus efeitos na saúde mental. Portanto, refere-se a experiência geral do colaborador, como as condições de trabalho podem afetar a saúde mental, a satisfação no trabalho e o bem-estar. Dessa forma, a mudança da abordagem de Morgan (2017) compreende-se em um ambiente de trabalho que desenvolva as habilidades e promova um local de conforto para os funcionários.

No livro *The Employee Experience Advantage* de Morgan (2017), por meio de pesquisas e estudos, é assinalado que empresas que reconhecem a importância da boa experiência aos funcionários apresentam sete vezes mais capacidade de inovar, quatro vezes menos taxa de rotatividade, duas vezes mais receita e sete vezes mais facilidade para atrair talentos do que empresas que não investem em experiência do funcionário. De acordo com o autor, esses resultados são obtidos através de um investimento em três pilares, que são base para a construção do EX: *ambiente de*

trabalho, experiência de tecnologia e cultura da empresa. Esses três pilares, apresentados de forma resumida a seguir, ajudam a criar uma experiência positiva e significativa para os funcionários, que pode levar a um maior engajamento, produtividade e satisfação no trabalho.

O *ambiente de trabalho* é um pilar que inclui desde a iluminação e temperatura até a disposição dos móveis e equipamentos. É um dos aspectos mais importantes do *employee experience*, pois afeta diretamente o bem-estar físico e emocional dos funcionários. Um ambiente de trabalho confortável, funcional e agradável pode ajudar a aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários, além de melhorar sua saúde e bem-estar geral (MORGAN, 2017).

A *experiência de tecnologia* é o pilar que abarca a experiência de tecnologia e refere-se ao conjunto de ferramentas e recursos que a empresa disponibiliza para seus funcionários, como *hardware, software*, sistemas de comunicação, aplicativos e plataformas digitais. Uma experiência de tecnologia positiva parece ter se mostrado essencial para a produtividade dos funcionários e para o sucesso dos negócios. As empresas necessitam fornecer ferramentas eficazes e fáceis de usar para ajudar os funcionários a fazerem seu trabalho de forma mais eficiente e colaborativa (MORGAN, 2017).

O terceiro e último pilar refere-se à *cultura da empresa*, aspecto intangível, mas igualmente importante como base da construção do *employee experience*. A cultura inclui os valores, crenças, normas e comportamentos que governam a forma como os funcionários se relacionam e trabalham juntos. Uma cultura forte e positiva pode ajudar a atrair e reter talentos, além de criar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Uma cultura positiva tende a melhorar a comunicação e a tomada de decisão, além de incentivar a inovação e a criatividade (MORGAN, 2017).

Segundo o pesquisador e consultor empresarial brasileiro, Roberto Madruga (2022) a *customer experience (CX)* é a experiência global do cliente ao interagir com uma empresa, incluindo todas as interações e pontos de contato que um cliente tem com a marca. A CX envolve a compreensão das necessidades do cliente e a criação de uma experiência positiva que atenda ou supere essas expectativas. Por outro lado, o *customer success (CS)* é a prática de garantir que os clientes alcancem seus

objetivos e obtenham valor com o produto ou serviço que adquiriram. O *Customer Success* envolve a colaboração entre a empresa e o cliente para alcançar objetivos mútuos e garantir que o cliente tenha sucesso em seu negócio. Ambos visam proporcionar a melhor experiência e fidelizar os clientes externos, que nesse contexto são o centro do negócio. Enquanto isso, o *employee experience* é voltado para um outro paradigma, sendo o cliente interno o centro do empreendimento, desconstruindo preceitos do setor de Recursos Humanos⁶ (RH) tradicional, visando os processos de Gestão de Pessoas⁷ mais ágeis, inovadoras e criando diferenciais dentro das organizações, o autor argumenta que o EX é crucial para atrair e reter talentos, envolvendo não apenas a satisfação do funcionário, mas também o seu desenvolvimento profissional.

Nesse contexto, o *employee experience* enfatiza uma metodologia multidisciplinar com o intuito de tornar experiências dos colaboradores positivas ao longo de sua jornada. Para tal fim, Madruga (2022) destaca que as organizações têm o dever de investir em treinamento e desenvolvimento, oferecer oportunidades de crescimento e reconhecimento, bem como garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e equilibrado. Além disso, a comunicação e a transparência são imprescindíveis, os líderes devem se comunicar regularmente com os funcionários, ouvir suas opiniões e ideias e envolvê-los nas decisões da empresa. Por consequência, o colaborador passa a ser motivado em seu desempenho de acordo com a metodologia da organização.

O conceito de *employee experience* parece apresentar forte relação com a motivação dos funcionários. Isso porque uma experiência positiva no trabalho pode contribuir significativamente para a motivação e o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, quando uma empresa oferece um ambiente de trabalho agradável, com uma cultura organizacional positiva, oportunidades de desenvolvimento e

⁶ De acordo com Soviensi e Stigar (2008, p. 54) área de Recursos Humanos, em seus primórdios era um departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica; não havia um programa de capacitação continuada.

⁷ A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais significativo de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54).

reconhecimento, remuneração justa e benefícios adequados, os funcionários tendem a se sentir mais valorizados e motivados a desempenhar suas funções de maneira mais eficiente. Neste sentido, mostra-se importante que as empresas se dediquem a criar uma boa experiência para seus colaboradores, com o objetivo de manter a motivação e engajamento.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS: EXPLORANDO A MOTIVAÇÃO E A JORNADA DO COLABORADOR

Chiavenato (2014) apresenta alguns conceitos que podem ser relacionados com o *employee experience*. O autor apresenta a gestão de pessoas como o conjunto de políticas e práticas necessárias para lidar com o comportamento humano dentro das organizações. A gestão de pessoas abarca processos utilizados pelas organizações para capacitar seus colaboradores e desenvolver suas habilidades e competências. Engloba modelos de remuneração, podendo ser fixa, variável e por competências, além de outros processos.

Chiavenato (2014) traz o conceito de gestão por competências e gestão de conhecimento. A primeira, por competências, abordagem de gestão de pessoas que se baseia no desenvolvimento das competências dos colaboradores como forma de alcançar os objetivos da empresa. O autor assinala que a gestão por competências seria uma forma eficaz de alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos da empresa. Por outro lado, a gestão do conhecimento, é o processo de criar, compartilhar, utilizar e gerenciar o conhecimento dentro da organização. Chiavenato (2014) argumenta que a gestão do conhecimento é fundamental para o sucesso das organizações em um ambiente de constante mudança e inovação.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2004), assinala que a motivação é um processo que envolve as necessidades, desejos, interesses e valores dos indivíduos, que por sua vez são influenciados pelas condições do ambiente em que trabalham. Desta forma, trata-se de um estado psicológico que ocorre no interior das pessoas, e é influenciado por uma série de fatores internos e externos. Chiavenato (2004) aponta que a motivação nas organizações não se restringe apenas ao ambiente de trabalho,

mas também reflete na vida pessoal dos funcionários, quando satisfeito com seu trabalho, tende a se sentir mais realizado e feliz em outras áreas da vida, como na família, nos relacionamentos pessoais e nos hobbies. Nesse contexto, o autor afirma que o reconhecimento do desempenho do colaborador é de suma importância, assim o estímulo deve ser reforçado a todo momento. Um colaborador motivado exerce seu trabalho com disposição, com mais felicidade e desejo em atingir novos desafios.

Chiavenato (2004) assinala que o fator humano tem uma vasta magnitude no âmbito organizacional, pois antes de ser um colaborador cada indivíduo tem sua história pessoal. Em vista disso, destaca a importância que as empresas devem ter ao valorizar as diferenças individuais e considerar as necessidades e expectativas de cada funcionário, de modo a criar um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, que proporcione equidade e justiça. Logo, a motivação se torna ímpar para cada pessoa e tem reflexo diretamente nos desejos e objetivos individuais. Neste sentido, a forma de motivar é fluida e mutável, não é completamente definida, visto a particularidade do incentivo de cada funcionário.

A respeito da finalidade de garantir a satisfação e engajamento dos colaboradores, Chiavenato (2019) enfatiza três principais teorias da motivação, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom. A primeira teoria de Abraham Maslow, ressalta o fator humano como ponto crucial. O psicólogo ressalta que a motivação das pessoas é desencadeada por suas vontades ainda não alcançadas, necessidades que ainda serão realizadas com a motivação e dedicação em sua rotina. Maslow desenvolveu a Teoria da Motivação, com o viés voltado à Hierarquia das Necessidades, que está fundamentada na ideia que cada indivíduo se esforça para conquistar suas necessidades pessoais e profissionais. Dessa forma, à medida que o ser humano alcança suas necessidades mais básicas, outras de cunho mais complexo tomam como predominância do seu comportamento (CHIAVENATO, 2019).

A Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954 *apud* CHIAVENATO, 2019) é uma segmentação que toma como base o nível mais básico para o mais profundo: necessidades fisiológicas, de segurança, relacionamento/sociais, estima e

autorrealização. O psicólogo elaborou a pirâmide das necessidades, que é possível perceber a importância da motivação e de tratar os colaboradores como ser humano.

FIGURA 1- Pirâmide ilustrativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Maslow (1954 *apud* CHIAVENATO, 2019).

Diante dos preceitos da Teoria de Hierarquia das Necessidades, Gustavo (2013) associa cinco níveis escalonados por Maslow através da ótica organizacional. 1) Necessidades fisiológicas, nível mais básico, são as necessidades primárias do ser humano como se alimentar e descansar. No trabalho, abarcar horários flexíveis, conforto físico e intervalos; 2) Necessidade de Segurança, é o segundo nível, o que busca segurança para proteger-se. No trabalho se associa a um emprego estável, boa remuneração e condições seguras de trabalho; 3) Necessidades Sociais, relacionamento com outras pessoas, aspecto afetivo, amizade e socialização. No trabalho pode ser evidenciado na necessidade de construção vínculos na organização e relação satisfatória com colegas e superiores; 4) Necessidades de Estima, como o

indivíduo se vê e se avalia (autoestima e autoavaliação). No trabalho, se volta para responsabilidade por entregas, reconhecimento de metas alcançadas, *feedbacks* e promoções ao longo da carreira; 5) Necessidades de Autorrealização, seria o nível mais elevado da hierarquia das necessidades. Está relacionada com a independência, plena realização dos objetivos de cada pessoa, ambição individual. No trabalho, abarca as necessidades como ter grande influência nas decisões da organização, autonomia e autogerenciamento de afazeres.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959 *apud* CHIAVENATO, 2019) , por sua vez, propõe que existem dois tipos de fatores que afetam a motivação dos funcionários: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles que afetam a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, como salário, condições de trabalho e benefícios.

Por outro lado, os fatores motivacionais são aqueles que estimulam o engajamento e a produtividade dos funcionários, como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, reconhecimento e autonomia. Portanto, ao aplicar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg ao *employee experience*, Morgan (2017) aborda a importância de que as empresas se concentrem em melhorar tanto os fatores higiênicos quanto os fatores motivacionais. Isso pode incluir a criação de uma cultura de reconhecimento e celebração dos sucessos dos funcionários, bem como a criação de oportunidades para o crescimento profissional e a promoção dentro da empresa.

Por fim, a Teoria da Expectativa de Vroom (1964 *apud* CHIAVENATO, 2019) propõe que a motivação dos funcionários é influenciada pela expectativa de alcançar determinados resultados, e pela crença de que o esforço investido levará a esses resultados. Segundo essa teoria, os funcionários são mais motivados quando acreditam que seus esforços serão recompensados com resultados positivos. Por sua vez, quando aplicado ao *employee experience*, Yohn (2018), enfatiza a importância dos funcionários acreditarem que seu trabalho resultará em um resultado positivo. Desta forma poderão ficar mais propensos a se sentir motivados e satisfeitos com o trabalho.

2.3 PROPÓSITO DA EMPRESA E VALORES COMPARTILHADOS

É através da relação entre a experiência do funcionário e da cultura organizacional, que a consultora e autora, Denise Lee Yohn (2018) defende em seu livro *FUSION: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies*, que a cultura da empresa e a marca empregadora devem ser integradas para proporcionar uma experiência única e coerente aos funcionários. Segundo a autora, o *employee experience* deve ser aprofundado em três níveis: funcional, emocional e significativo. O nível funcional se refere às necessidades básicas dos funcionários, como salário, benefícios e condições de trabalho adequadas. O nível emocional está relacionado ao sentimento de pertencimento, engajamento e reconhecimento no trabalho. No nível significativo envolve a conexão entre o trabalho do funcionário e a missão e propósito da empresa.

Além disso, a Yohn (2018) destaca a importância de ouvir os funcionários e entender suas necessidades e expectativas em relação à empresa, assim, ao criar uma experiência única e significativa para os funcionários, as empresas podem obter benefícios em termos de retenção de talentos, produtividade e inovação. Por isso, a autora incentiva as empresas a pensarem no *employee experience* como uma parte essencial da estratégia de negócios.

Nesse contexto, Jalaja e Padashetty (2018), abordam o *employee experience* na construção do *employee engagement*⁸, engajamento do colaborador nas organizações, a partir das perspectivas dos próprios colaboradores, indicador importante do desempenho e sucesso da organização, uma vez que engajados tendem a ser mais produtivos, criativos e leais à empresa. De acordo com os autores, o *employee experience* pode contribuir para a motivação dos colaboradores por meio de vários aspectos, como o reconhecimento, a autonomia, o *feedback*, o desenvolvimento profissional e a remuneração.

3 METODOLOGIA

⁸ O *employee engagement* definindo como o nível de dedicação necessário para que um colaborador alcance a missão e a visão da empresa, possui uma elevada relevância dentro de uma organização em termos de criação de vantagem competitiva, satisfação e retenção de colaboradores e na possibilidade de alcançar objetivos (RIBEIRO, 2020, p. 17).

O embasamento conceitual deste estudo foi por meio de revisão bibliográfica, conforme Gil (2017), essa metodologia é realizada através de um conjunto de etapas, sendo: processo de seleção e análise de obras relevantes ao tema proposto, por meio de leituras exploratórias e seletivas, com o objetivo de identificar ideias, conceitos e lacunas existentes na literatura sobre o tema de estudo. Diante desse embasamento, o trabalho teve como objetivo apresentar a contribuição do *employee experience*, salientando a relação com estratégias de motivação nas organizações de trabalho, apoiou-se em uma busca sistemática de livros e artigos científicos encontrados na base de dados eletrônica Google Acadêmico e Google Livros.

Inicialmente, foram realizadas pesquisas de livros e artigos, em língua portuguesa e inglesa, com o objetivo de encontrar estudos relevantes sobre o tema proposto, com os seguintes termos de busca: "*employee experience*", "engajamento dos colaboradores", "motivação dos colaboradores" e "cultura organizacional". Nessa etapa de seleção de estudos, foram estabelecidos critérios de inclusão que incluíam a relevância do artigo para o tema proposto, a qualidade metodológica do estudo e a disponibilidade do artigo na íntegra. Foram excluídos artigos que não atendiam aos critérios de inclusão e que apresentavam baixa qualidade metodológica.

Em seguida, foi realizada a leitura completa dos livros e artigos selecionados, buscando extrair as informações compatíveis com os objetivos. Os estudos foram sintetizados e compilados a fim de, aprofundar e apresentar os conceitos sobre o *employee experience* e a motivação, como esses contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável e para o engajamento dos colaboradores.

4 RESULTADOS

Com base na revisão bibliográfica, foi possível identificar que as estratégias de motivação utilizadas pelas organizações podem ser diversas, mas algumas se destacam como mais comuns. Dentre elas, pode-se citar a oferta de benefícios, a criação de programas de reconhecimento e premiação, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, o estímulo ao desenvolvimento pessoal e

profissional dos colaboradores e a comunicação transparente e eficiente. Morgan (2017) e Chiavenato (2019) apresentados acima apontam que empresas que possuem um ambiente de trabalho estimulante, que promove a felicidade, o engajamento, a retenção de talentos e a produtividade, possibilita aos colaboradores se sentirem valorizados, terem oportunidades de crescimento e contribuir de forma significativa para o sucesso coletivo.

Além disso, foi possível observar que o *employee experience* pode ser compreendido como a soma das experiências, percepções e sentimentos que um funcionário tem em relação à sua empresa e ao seu trabalho. A motivação, por sua vez, pode ser definida como o conjunto de fatores que levam um indivíduo a agir de determinada maneira ou a almejar determinado objetivo.

Assim, ao analisar a relação entre as estratégias de motivação e o *employee experience*, foi possível identificar que esses dois aspectos parecem estar intimamente relacionados. Quando uma organização oferece estratégias de motivação eficientes e adequadas, parece contribuir para a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, o que pode levar a um aumento do engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso da empresa e a satisfação dos seus colaboradores.

As teorias de Maslow, Herzberg e Vroom foram fundamentais para entender como as necessidades dos funcionários podem ser atendidas. A teoria das necessidades de Maslow, destaca que a satisfação das necessidades humanas influencia diretamente na motivação. Para proporcionar uma boa experiência do colaborador, a empresa pode oferecer benefícios que atendam às necessidades básicas dos funcionários, promovendo uma sensação de segurança e bem-estar. A teoria dos dois fatores de Herzberg, afirma que a motivação é influenciada por fatores higiênicos e motivacionais. A empresa pode proporcionar uma boa experiência do colaborador atendendo tanto aos fatores higiênicos (condições de trabalho) quanto motivacionais (oportunidades de crescimento e reconhecimento). Por fim, a teoria das expectativas de Vroom, destaca que a motivação é influenciada pela relação entre esforço, desempenho e recompensa. A empresa pode proporcionar uma boa

experiência do colaborador fornecendo feedback claro sobre o desempenho, definindo metas alcançáveis e oferecendo recompensas justas e coerentes com o desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta revisão bibliográfica, foi possível compreender a importância do *employee experience* e das estratégias de motivação voltadas para o olhar humano dos colaboradores como elementos fundamentais para o sucesso das organizações. Esses aspectos estão diretamente relacionados ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e engajador.

A jornada do colaborador é um elemento essencial para a construção de uma cultura organizacional positiva e sustentável, onde a motivação é um resultado natural da valorização das necessidades e expectativas dos funcionários. Investir em *employee experience* é investir no futuro da empresa e das pessoas que a compõem, promovendo a prosperidade e o bem-estar em todos os níveis

Diante da análise de diversas teorias e abordagens sobre o tema, foi possível identificar que o cuidado com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores vai além do aspecto meramente profissional, considerando também suas necessidades e expectativas como seres humanos, constituído por diferentes vivências. Estratégias que valorizam o crescimento profissional, o reconhecimento, a diversidade e a inclusão podem impactar positivamente a motivação, o engajamento e a retenção de talentos nas organizações. Visando a forma subjetiva dessa motivação, uma vez que não está bem estruturada, torna-se um fator de risco para o negócio, sendo assim a peça-chave para a permanência dos colaboradores.

Nesse contexto, a liderança desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho que valorize o olhar humano para o colaborador. Líderes inspiradores, que se preocupam genuinamente com o bem-estar e o desenvolvimento de suas equipes, têm o potencial de criar um ambiente organizacional positivo e motivador, onde os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e engajados. Desta forma é necessário que a organização como um todo, tenha um olhar humanizado, a

meritocracia é pode ser um aspecto fundamental, além de benefícios financeiros e o desenvolvimento da potência criativa em cada organismo vivo na empresa.

É importante destacar que o *employee experience* e as estratégias de motivação parecem não ser apenas modismos passageiros, mas elementos estratégicos para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no longo prazo. Se torna notório quando os colaboradores se sentem valorizados e têm suas necessidades atendidas, tendem a estar mais motivados e satisfeitos, com a sua rotina de trabalho, acabam desenvolvendo um vínculo emocional com a empresa, o que pode impactar positivamente em outros aspectos da sua vida pessoal e em seu bem-estar.

Por fim, ressalta-se a importância de continuar a pesquisa e a reflexão sobre o tema, buscando sempre novas abordagens e práticas que promovam um olhar humano cada vez mais abrangente e inclusivo para os colaboradores nas organizações. O cuidado com o bem-estar e a motivação dos colaboradores é um desafio constante, que requer o comprometimento e a atenção contínua por parte das organizações, visando sempre o desenvolvimento de ambientes de trabalho humanizados, produtivos e sustentáveis.

Dessa forma, acredita-se que o estudo sobre o *employee experience* e as estratégias de motivação voltadas para o olhar humano dos colaboradores contribuiu para ampliar o entendimento sobre esse tema relevante e atual, e espera-se que os *insights* e conclusões aqui apresentados possam servir de base para futuras pesquisas e práticas nas organizações, visando sempre a promoção de um ambiente de trabalho saudável, motivador e humano, que valorize o potencial e a contribuição de cada colaborador.

REFERÊNCIAS

ABADI, Ferryal; PURBASARI, Tyas. **The influence of organizational culture, leadership style on Employee Experience has an impact on retention.** Fair Value: Jurnal ilmiah akuntansi dan keuangan. Jakatar - Indonsia, 2022. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/2022FairValueTyas_Ferryal.pdf. Acesso em: 26 out. 2022.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: sucesso nas organizações**. São Paulo: Pioneira Thomason Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUSTAVO, Luiz. **A Teoria da Hierarquia das Necessidades**. Administradores.com. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades>. Acesso em: 4 nov. 2022.

JALAJA, P.; PADASHETTY, M. **Employee Experience in building Employee Engagement: An employee perspective**. *Journal of Human Resource Management*, v. 6, n. 4, p. 55-62, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329842470_Employee_Experience_in_building_Employee_Engagement_An_employee_perspective. Acesso em: 28 mar. 2023.

KARASEK, Robert A. **Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign**. 1. ed. Nova York: Wiley, 1979.

MADRUGA, Roberto. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MORGAN, J. **The Employee Experience Advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. Willey; Sons, 2017.

RIBEIRO, Gonçalo Manuel Rodrigues. **Comunicação interna, o employer branding e o employee engagement**. Relatório de estágio na Bold by Devoteam. Mestrado em gestão e estratégia empresarial, Universidade Europeia, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34575/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20de%20M-GEE%20-%20Gon%C3%A7alo%20Ribeiro.pdf>. Acesso em 12 abr. 2023.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. Curitiba, 2008. Disponível

em:https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57225846/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf-libre.pdf?1534882268=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECURSOS_HUMANOS_X_GESTAO_DE_PESSOAS.pdf&Expires=1681313366&Signature=BVtN-3KLHMr4K91ITKDRscfEDztL2UDc4GkPJafapETtG6uF3uVZ7~qJnbyc-fa3akNHm1SfqU04kPKkpPuc~FzseZRsb3fzC-3645ms0Cgao254EYk5u3~7jwHJ~RBL3UUJc-zssm8adXLBbt0INKjffr9QTLq7tiRXBpJaWRxk9Yv0bzoar5v2kyEAwC63uvYcwgQtOY9ST~xlcBFh-ES51pBEpHI9NsJJiInrY08NOR0d-2UR8ZQJ~45vYTtMJax62hFzT1fMJhcrI7zGiLwH~5r4BRoBQ~5JA-YMPTWOf9hDHN5yr4hOZPPv-48WADP97ghRBhUvb059cilhNQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 12 abr. 2023.

YOHM, Denise Lee. **FUSION: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies**. Nova Iorque: Nicholas Brealey Publishing, 2018.