



## **EMPLOYER BRANDING: POSSÍVEIS USOS DA MARCA EMPREGADORA NA GESTÃO DE PESSOAS.**

### **EMPLOYER BRANDING: POSSIBLE USES OF THE EMPLOYER BRANDING IN PEOPLE MANAGEMENT.**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Guilherme Godoy Silva Giacheti, Universidade Estadual de Londrina, Brasil, [ggiacheti@gmail.com](mailto:ggiacheti@gmail.com)

Luciano Munck, Universidade Estadual de Londrina, Brasil, [munck@uel.br](mailto:munck@uel.br)

Saulo Fabiano Amâncio Vieira, Universidade Estadual de Londrina, Brasil, [saulofav@gmail.com](mailto:saulofav@gmail.com)

#### **Resumo**

Employer Branding diz respeito à como a marca é percebida no mercado tanto por colaboradores quanto por candidatos a novas vagas. No Brasil o tema é tratado como marca empregadora. As empresas que a possui em bom nível tem benefícios e estrutura que constroem reconhecimento como um bom lugar para se trabalhar. O objetivo do ensaio é debater as contribuições que podem auxiliar a empresa com uma proposta de Desenvolver e/ou melhorar a Marca Empregadora (Employer Branding) a partir da área de gestão de pessoas da empresa. Procedimentos Metodológicos - Pesquisa qualitativa com orientação analítico-descritiva, mediante entrevistas com a responsável pela área e dados disponibilizados pela empresa. Os dados coletados serviram para alimentar a matriz SWOT. A interpretação do material coletado permitiu encontrar fortes relações entre o tema e os problemas apresentados e, com isso, a proposição de ações efetivas. Ser visto como uma marca empregadora e as possíveis influências no processo de recrutamento, seleção e retenção de talentos. Resultados - Os pontos observados a partir da matriz de análise permitiram identificar a ação de desenvolvimento da marca empregadora como elemento agregador das políticas e promoções dos valores da empresa. A soma dos esforços para o fortalecimento de sua presença diante o público em geral, acrescenta a processos indispensáveis da empresa nas áreas de cultura, comunicação, engajamento, candidatura de vagas e retenção de talentos. Conclusão - As medidas sugeridas para melhorar a percepção do público e a participação da empresa como marca empregadora, analisa e põe como prioridades as questões a serem sanadas pelas perdas atuais, as priorizando porém também os pontos levantados trazem as ações pedidas como potencializadoras de pontos alavancagens, podendo serem aproveitadas as oportunidades de inovação para a empresa. Foram feitas sugestões de implantação dos projetos de Employer Branding que podem ter impacto direto na retenção, no sentimento de pertencimento e no número de candidaturas para as vagas abertas.

**Palavras-chave:** Employer Branding. Marca empregadora. Recrutamento. Retenção.

#### **Abstract**

Employer Branding concerns how the brand is perceived in the market by both employees and job seekers. In Brazil, the theme is treated as an employer brand. Companies that have it at a good level have benefits and structure that build recognition as a good place to work. The purpose of the essay is to discuss the contributions that can help the company with a proposal to develop and/or improve the Employer Branding from the company's people management area. Methodological Procedures - Qualitative research with analytical-descriptive orientation, through interviews with the person responsible for the area and data provided by the company. The collected data served to feed the SWOT matrix. The interpretation of the collected material

allowed finding strong relationships between the theme and the problems presented and, with that, the proposition of effective actions. Being seen as an employer brand and the possible influences on the talent recruitment, selection and retention process. Results - The points observed from the analysis matrix made it possible to identify the development action of the employer brand as an aggregating element of the policies and promotion of the company's values. The sum of efforts to strengthen its presence in the general public adds to the company's indispensable processes in the areas of culture, communication, engagement, job application and talent retention. Conclusion - The suggested measures to improve the public's perception and the company's participation as an employer brand, analyze and prioritize the issues to be remedied by current losses, prioritizing them but also the points raised bring the actions requested as potentializers of leverage points, being able to take advantage of opportunities for innovation for the company. Suggestions were made for the implementation of Employer Branding projects that can have a direct impact on retention, the feeling of belonging and the number of applications for open positions.

**Keywords:** *Employee Branding. Employer brand. Recruitment. Retention.*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho, tem como proposta apresentar as condições, os fundamentos e os métodos para revisões e/ou implantações em uma estratégia de Employer Branding. Contextualizando a gestão de pessoas nas empresas brasileiras e na gestão pública, Schikmann (2010), nos ajuda a perceber que em muitas dessas organizações, as áreas que cuidam da gestão de pessoal principalmente nas pequenas e médias empresas ainda tem pequena representatividade e estão em formação e em desenvolvimento por essas empresas e/ou se dedicam em sua grande maioria do tempo, às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios em geral, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas e não estrategicamente pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, o que mostra de forma rasa, que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade. O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras. Schikmann (2010), também apresenta um conceito de gestão estratégica que demonstra um tipo de gestão que nas atividades do dia-a-dia, leva em conta os objetivos da organização, o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco deste trabalho é a definição dos resultados esperados, o que se deve fazer para atingi-los, e claro, o acompanhamento das ações para que os objetivos definidos sejam alcançados. O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual. O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Estudar como é feita a aplicação dos recursos humanos nas organizações é de suma importância em qualquer organização, de qualquer âmbito para que a alocação desses recursos sejam feitas de formas eficientes e eficazes, com intuito de manter o equilíbrio das demandas que são tratadas por cada área responsável. Esse tema é recorrente e é importante em qualquer país, principalmente no Brasil, pois é a partir das pessoas que são construídos negócios de sucesso que levam conseqüentemente ao sucesso dos cidadãos brasileiros em suas trajetórias de vida, de forma que estes possam contribuir também com o crescimento e desenvolvimento do Brasil. Considerando este contexto, a presente pesquisa tem como objetivo Auxiliar a empresa com uma proposta de Desenvolver e/ou melhorar a Marca Empregadora (Employer Branding) a partir da área de gestão de pessoas da empresa. Formulou-se ainda os seguintes objetivos específicos: Realizar um diagnóstico da empresa selecionada de forma geral e

específica da área de gestão de pessoas, desenvolvida pelo setor de recursos humanos da empresa; Identificar o principal gap e definir o projeto que será implementado na empresa selecionada a partir do diagnóstico realizado; Estabelecer o plano de ação a partir do projeto que será implementado na empresa selecionada com detalhes da execução.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em termos de abordagem metodológica, o presente artigo se propôs a trabalhar de forma qualitativa, que segundo Vergara (2007 p 38), o pesquisador vai ao local onde está o entrevistado para conduzir a pesquisa, permitindo envolvimento do pesquisador nas experiências dos participantes ou entrevistados, também foi trabalhado de forma exploratória.

Com isso dito, pode-se perceber a necessidade de coleta de dados qualitativos para a devida análise e sequência ao trabalho proposto. Os pesquisadores tiveram acesso a uma colaboradora da empresa, que cedeu os dados para análises e desenvolvimento do trabalho. Posteriormente, para desenvolver estas ações será utilizado a pesquisa-ação, sendo apresentada em suas respectivas etapas, com instrumentos metodológicos acessando as informações pertinentes e técnicas adequadas para a utilização destas. A coleta dos dados foi feita a partir de uma série de entrevistas com a colaboradora, os pesquisadores tiveram acesso a estrutura, organogramas, políticas gerais de gestão de pessoas e outros dados inerentes ao funcionamento do departamento de Recursos Humanos da empresa pesquisada. A partir dos dados coletados, os pesquisadores se propuseram a realizar uma análise SWOT que com ela foi possível descrever as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa e da área de Gestão de Pessoas em específico, em sequência uma análise SWOT cruzada a partir dos dados gerados pela SWOT e uma análise 5W2H para definir o escopo do projeto.

## **3. ESTRUTURA E POLÍTICAS GERAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A empresa estudada é uma multinacional americana, que desenvolve tecnologias para transformar e melhorar o modo como o mundo trabalha. Com a integração de dados de posicionamento, transmissão em tempo real e processamento de informações, a empresa oferece a solução completa de ponta a ponta para ampliar a produtividade, segurança e sustentabilidade em projetos para indústrias e governos. Presente com seus produtos no país há mais de três décadas, a empresa contribui com suas soluções para que o Brasil explore o máximo de seu potencial de desenvolvimento nas áreas de agricultura, construção civil pesada, transporte e logística, aplicações geoespaciais e construções verticais. A Missão da empresa é transformar o modo como o mundo trabalha, a visão é oferecer produtos e serviços que conectam os mundos físico e digital e os valores são demonstrados na tabela abaixo, estes são divididos em três pilares que moldam o modelo de negócio da empresa.

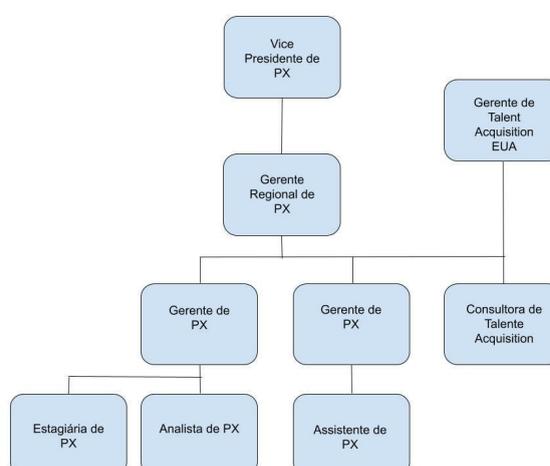
A empresa acredita que toda empresa é movida por um propósito, e acreditando fielmente nisso, consegue inspirar seus colaboradores para que ajam de forma coerente e simultânea com os propósitos da empresa. Essa confiança e entrega entre empregado e empregador se torna muito nítido e positivo na empresa, laços, relacionamentos de confiança e o bem estar de ambos é uma excelente junção para o sucesso da empresa. A empresa acredita também que as pessoas são fundamentais para o sistema operacional da empresa. Dessa forma, de acordo com estes ideais, por essa abordagem o CEO da empresa renomeou a função de Diretor de Recursos Humanos para Diretor de Pessoas. De acordo com o CEO da empresa, parecia muito natural que a função de Recursos Humanos fosse reformulada para uma função de Experiência de Pessoas (PX). Reforçando que esta não é apenas uma mudança de nome mas sim uma verdadeira mudança de marca. Acreditando que tudo o que eles fazem causa impacto nas pessoas da empresa e que possuem pela frente uma oportunidade de garantir que a experiência que oferecem a cada funcionário possa permitir que se desenvolvam e cresçam para que possam ser extraordinários.

De acordo com a Chief People Officer da empresa, não devem existir mudanças drásticas, e sim haverá mudanças em como eles trabalham, quando ela diz sobre a mudança de nome da área, de Recursos Humanos, para PX. A ideia é que a empresa seja deliberada em como construir uma “cultura conectada” e como devem escalar como uma função PX. O modelo operacional que é utilizado define a expectativa de que a empresa se concentre na aquisição estratégica de talentos, desenvolvimento eficaz de talentos, movimentação de talentos de alto potencial, estratégias de engajamento e retenção. Também estão mais focados em como atuar globalmente para alcançar grandes resultados. A Chief People Officer se diz fã do ditado de “o que trouxe você aqui, não vai levar você lá” (livro de Marshall Goldsmith), sendo importante que tenham a estrutura certa para executar a estratégia da empresa. A função então da Equipe de Liderança PX seria organizar a estrutura e a estrutura do 3-4-3, este trabalho então como fundamental para preparar a empresa para o sucesso em 2022 e liderar o caminho para 2025.

Visto a necessidade de unificar as estratégias e os objetivos do RH, como um todo dentro da empresa nos diversos pólos e que pudesse caminhar como um todo, reestruturando as políticas e trazendo as principais questões para serem resolvidas de forma uniforme e conjunta, potencializando as resposta e focando no indivíduo, buscando equidade inclusão e direitos iguais aos diferentes setores em todos os níveis. Então o principal objetivo do people eXperience é unificar o modo de tratar as pessoas dentro da empresa. Contextualizando então o conceito de People eXperience a nível nacional, desde 2020 o RH Brasil passou por uma reestruturação para atender a nível regional e garantir melhor atendimento aos interesses da empresa e dos colaboradores.

No Brasil a área de PX é dividida em 3 pilares, Aquisição de Talentos, Engajamento e Retenção, e Desenvolvimento de Pessoas. Todos os pilares usam a metodologia de OKRs para desenvolver sua estratégia. E dentro de cada um as metas e objetivos são distribuídos entre: Cultura, Liderança, desenvolvimento, bem-estar e atração e retenção. O OKR de Cultura é Criar uma cultura inclusiva e colaborativa, que desenvolve o sentimento de pertencimento ao fortalecer o nosso senso comum de propósito. O OKR de Liderança é Desenvolver competências de liderança, que abracem a mentalidade de crescimento e equipe líderes a liderar e gerenciar mudanças. O OKR de Desenvolvimento é Fomentar um ambiente de alta performance, que valorize o protagonismo na carreira e crie oportunidades para o crescimento e desenvolvimento de talentos extraordinários. O OKR de Bem-estar é Criar e implementar programas de bem-estar e recompensas justos. O OKR de Atração e retenção é Contratar e reter um pool de talentos diverso que coloque as pessoas certas, no lugar certo, na hora certa.

Organograma de People Experience no Brasil:



A área de People Experience trabalha com indicadores mensais, para analisar e acompanhar os processos existentes na área de PX como o engajamento e retenção dos talentos. Os indicadores são divididos conforme os pilares estratégicos. Esse time de PX trabalha em conjunto e tem reuniões mensais para analisar os resultados e propor ações de melhorias, quando necessário. É importante ressaltar que alguns dos indicadores são somente para acompanhamento e não possuem uma meta a ser atingida.

Após a realização da pesquisa de clima e cultura do selo GPTW (Great place to Work), a empresa levantou todas as questões em que foram registradas notas baixas, e a partir desses resultados, foram tomadas medidas para acompanhamento dos indicadores recorrentes, e foram propostas metas para serem atingidas nos indicadores necessários.

A Aquisição de talentos é responsável por todos processos de recrutamento e seleção, employer branding, onboarding, integração institucional e ações que contemplam a entrada de novos talentos. Busca clareza de funções e pipeline diversificado, olhando para diversidade, mapeando as habilidades, experiência e adequação aos requisitos. Trás o nivelamento e localização de trabalho global otimizados de acordo com as necessidades, nível, custo, e localização. E faz o recrutamento e integração profissional na experiência desde o primeiro contato até a contratação. A responsável pela aquisição de talentos deve acompanhar o processo de recrutamento e seleção, desde a abertura de uma oportunidade até o fechamento da mesma, por isso é importante que essa pessoa faça a análise da quantidade de candidaturas por requisição aberta, número de propostas realizadas dentro do mês, e quantas dessas foram aceitas pelos candidatos. A empresa acompanha também o percentual de estagiários da empresa, para garantir que o programa de estágio está sendo efetivo além de garantir a aderência esperada. Outro ponto importante é a quantidade de contratações em cargos de níveis baixos, classificados entre assistentes, auxiliares, analistas juniores e plenos. Esses perfis são mais aderentes ao que a empresa busca, por terem oportunidade de crescimento interno. Portanto em resumo, a área de aquisição de talentos faz o acompanhamento dos indicadores a seguir: Número de candidaturas, número de propostas feitas, acompanhando os fechamentos das vagas abertas, percentual de propostas aceitas, percentual de estagiários do total de colaboradores nível Brasil e do percentual de contratações em cargos de entrada (até analista pleno). A empresa também faz o acompanhamento no pilar de aquisições, a fim de cumprir legislação de contratação para cargos que tem demanda específica imposta por lei, para medir número de PCDs, cumprindo com a lei de cotas para PCDs, oficialmente chamada de Lei de Cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91) e a de número de aprendizes, Lei 10.097/2000 que afirma que empresas de médio e grande porte devem contratar jovens com idade entre 14 e 24 anos como aprendizes.

O Desenvolvimento de Pessoas e Talentos aplica programas de crescimento para colaborador e liderança, que desenvolvem a auto-avaliação, conscientização, avaliações de equipe, desenvolvimento de liderança, feedback. Treinamento de habilidades: técnicas, não técnicas e gestão de talentos intencionais: padrões de desempenho, amplitude de experiência, sucessão, diversidade. Para desenvolvimento estratégico de talentos é importante garantir primeiramente o desenvolvimento da liderança empresa. A empresa acredita que a maior parte dos pedidos de demissão se dão por conta de má gestão, que pode ser acarretada por falta de comunicação do líder para com a equipe, entre outros pontos. Portanto, a empresa investe no desenvolvimento da liderança, trazendo ao longo da jornada deles vários treinamentos, alguns desenvolvimentos internamente, e outros contratados de grandes fornecedores, como Fundação Dom Cabral. Um dos treinamentos desenvolvidos internamente pela equipe da empresa é a "6 Práticas da Liderança", nesse treinamento são abordados os temas e comportamentos que a empresa espera dos gestores, como também ferramentas que podem apoiar a liderança no dia-a-dia. A empresa possui uma plataforma online que contempla várias trilhas de desenvolvimento para líderes e liderados. Todos focados em soft skills,

ferramentas para facilitar o dia de trabalho, valores e cultura da empresa, feedbacks, entre outros. Todos os treinamentos aplicados no Brasil são acompanhados para terem uma análise da quantidade de horas treinadas pelas pessoas, a qualidade e aderências nesses treinamentos e efetividade.

Engajamento e retenção, é focado na cultura inclusiva, acolhedora e que promova um ambiente de suporte aos colaboradores. Aplica oportunidades atraentes, dentro e entre as funções e as áreas de negócios. Busca contribuir com o engajamento e retenção das pessoas motivando os através de compensação e benefícios competitivos com o mercado, sendo alinhadas aos cargos e recompensas não financeiras. Dentro do "engajamento e retenção" a empresa preza primeiramente pela saúde e bem-estar dos colaboradores, quer garantir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de maneira que as pessoas tenham tranquilidade e qualidade de vida. Nesse pilar são acompanhados periodicamente a rotatividade geral da empresa, a retenção dos high potentials (levantados anualmente pelo processo do 9box), a nota das entrevistas de desligamento e o percentual de salários abaixo do mínimo que o mercado oferece para aquela posição. Esses pontos são importantes para empresa saber como está sua cultura, quão bom e competitivo está o pacote de benefícios e salários e principalmente a qualidade de vida dos colaboradores.

#### 4. ANÁLISE, DIAGNÓSTICO E PROGNÓSTICO DA EMPRESA/GESTÃO DE PESSOAS

Nesta etapa do artigo, os pesquisadores acompanharam a empresa em questão, e após a coleta das informações necessárias foi possível descrever as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa e da área de Gestão de Pessoas em específico, analisando a matriz construída e as ações possíveis para a empresa.

A análise SWOT foi uma ferramenta de análise do planejamento estratégico para o projeto e acompanhamento da empresa para fazer uma análise situacional da empresa. É uma técnica importante para mapear os atuais Pontos Fortes, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que a empresa está enfrentando em seu ambiente de negócios atual, incluindo o setor de People eXperience como parte fundamental dos objetivos estratégicos e metas da empresa. Segundo GÜREL; TAT, 2017, a análise SWOT é a mais utilizada em empresas de diversos países, independentemente de seu nível de desenvolvimento e de seu porte comercial. Nakagawa (2012) reforça que ainda é preciso definir procedimentos e medidas para solucionar ou minimizar os problemas e, assim, aproveitar as oportunidades.

Ferramentas de Gestão de Qualidade: SWOT e 5W2H. No âmbito empresarial, ferramentas de gestão da qualidade podem auxiliar na interpretação de informações qualitativas. Segundo Saraiva et al. (2007), Rodrigues et al. (2015) e Massukado (2004), essas ferramentas permitem prever incertezas e imprevistos no processo desconhecidos pelo gestor, ao mesmo tempo em que auxiliam a coleta, a organização e a análise de dados.

<b>SWOT - Pontos Fortes</b>		
Estrutura estratégica e global de People Experience	Planejamento de comunicação efetivo, com intranet global	Sistema integrado de PX global, com estrutura completa para dados de colaboradores e recrutamento
Estrutura de cargos e salários de acordo o mercado nacional	Plataforma e equipe focada em treinamento e desenvolvimento de pessoas	Investimento de treinamento dos "High potentials"

Programa de bem-estar focado na experiência e equilíbrio da vida dos colaboradores	Time de PX estruturado para atender Brasil	Plano de sucessores
Clima - Em todas as pesquisas de clima nosso Trust index e o ENPS estão dentro das melhores empresas	Adaptabilidade - Nos adaptamos às exigências de mercado para atrair talentos	Agilidade - atuamos rapidamente com as demandas recebidas

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

<b>SWOT - Pontos Fracos</b>		
Contratar e reter colaboradores da área de tecnologia (mercado em alta)	Perda de talentos high potentials e área de tecnologia	Barreira de idiomas
Transparência no plano de carreira e tabela de salários	Barreira em compartilhar a mesma cultura da empresa para todas empresas no Brasil que foram adquiridas	Dificuldade de sentimento de pertencimento integrado aos outros times
Liderança passando por mudanças e adaptações para se comportar e liderar de acordo com novas estratégias.	Colaboradores com medo de errar e não se arriscam a novas oportunidades	insatisfação da área de Tecnologia, dos colaboradores dessa área referentes a promoções Bônus

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

<b>SWOT - Oportunidades</b>		
Expandir a oportunidade de trabalhar com equipes multi - culturais / internacionais	Employer branding, programa está no início e tem como crescer e se destacar no Brasil	Melhorar a comunicação da liderança para os liderados
Expandir a oportunidade de trabalhar internacionalmente de dentro do Brasil	Agilizar o processo de aprovação das movimentações e promoções internas de pessoal	Trabalhar com mais times multifuncionais (outros países - usar o programa do Gigs)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

<b>SWOT - Ameaça</b>		
Não atingirmos um público tão diverso quanto buscamos no recrutamento	Não ser visto como uma marca empregadora de empresa com diversidade e questões diferentes	Baixo engajamento na Trilha de Soft Skills, Baixo engajamento no Connect & Learn
Alta demanda do apoio a idiomas	Insatisfação com a plataforma de curso de idiomas ou critérios de seleção dos beneficiados	Alta competitividade mercado de tech: necessidade de revisão dos salários atuais

Insatisfação dos colaboradores com planos de saúde   aprovação parcial	Trabalho remoto e outras empresas contratando high potentials no BR, para trabalhar daqui e para empresas de fora (internacionalmente)	Ações pesquisa de engajamento Transportation
Aprovação da proposta de aumento de remuneração (abaixo da faixa)	Não reconhecimento dos benefícios de carreira e planos, pode promover um baixo engajamento e retenção de talentos	Melhorar o planejamento de carreiras (existem muitas oportunidades para passar mais transparência e confiança nesse processo, as pessoas sentem que não sabem para onde podem ir)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Na sequência foi utilizada a ferramenta de análise funcional SWOT CRUZADA (que cruza pontos fortes x ameaças; pontos fortes x oportunidades; pontos fracos x ameaças; pontos fracos x oportunidades).

#### 4.1 ALAVANCAGENS - OPORTUNIDADE E PONTOS FORTES:

##### **Investimento de treinamento em high potencial X Trabalhar com equipes multifuncionais**

Um ponto forte da empresa é o investimento dos high potentials, colaboradores que são vistos com estima e grande potencial para o futuro, que a empresa busca acompanhar e dar e estar se desenvolvendo e oferecendo oportunidades de melhorias contínuas. Neste ponto poderia ser uma alavancagem quando cruzado com a chance de trabalhar com equipes multifuncionais internacionais, programa que já existe na empresa e poderia estar sendo bem aproveitado neste contexto digital, impulsionado pelo atual momento da pandemia. Um dos pontos mais fortes em uma empresa multinacional seria sua própria área de expansão que agrega oportunidades únicas de estar participando de uma cultura maior que as outras empresas comuns geralmente têm acesso. O trabalho remoto impulsionado cada vez mais com mudanças e adaptações tanto locais quanto em contexto global junto essa estrutura de comunicação dos colaboradores poderia estar sendo ainda mais bem aproveitada, para trabalhar em equipes e projetos multiculturais e internacionais.

##### **Sistema integrado de Px X Oportunidade de ir para fora internacionalmente a partir da empresa**

A empresa empresa como uma multinacional, tem se deparado com colaboradores da área de tecnologia cada vez mais indo trabalhar fora do país ou ainda trabalhando remotamente no Brasil para empresas internacionais. A empresa conta com um sistema de estrutura de cargos integrado e global, essa força somada à oportunidade que alguns colaboradores já tiveram em ir trabalhar na própria empresa internacional, poderia então estar sendo mais explorada essa possibilidade como uma oportunidade de carreira para os colaboradores

## 4.2 PONTOS DE ATENÇÃO - AMEAÇAS E PONTOS FORTES

### **Plataforma e equipe focada em treinamento X Melhorar o planejamento de carreiras**

Aproveitando a plataforma de treinamento disponível na empresa como um ponto forte, junto com a ameaça que provém da necessidade de melhorar a transparência no processo de plano de carreira. A empresa poderia adotar avanços na plataforma, para serem atrelados às futuras promoções de colaboradores. Em outras empresas, as exigências dos cargos estão atrelados a cursos e muitos deles ficam disponíveis na plataforma interna de treinamentos, para que os colaboradores se capacitem. Desta forma as promoções estarão mais claras para os colaboradores que almejam subir ou mudar de carreira dentro da empresa. É importante ressaltar que, mesmo com todos requisitos mínimos concluídos dentro dessa plataforma, a promoção não estaria garantida e que o processo não seria “engessado”, uma vez que a empresa possui um plano de carreira em rede e as pessoas são protagonistas das suas carreiras, podendo escolher e se preparar entre várias oportunidades. Esse seria um incentivo e um direcionamento para o mínimo que a empresa espera, quando se fala em promoção de cargos. Ainda é necessário, avaliação do gestor, entendimento do momento daquele colaborador, análise da performance do colaborador em relação às expectativas da empresa para determinado cargo, além alguns outros fatores que interferem nesse tipo de tomada de decisão.

### **Investimento de treinamento nos High potentials X Insatisfação com a plataforma de curso de idiomas ou critérios de seleção dos beneficiados**

A empresa possui um orçamento limitado para o fornecimento dos cursos de idiomas, portanto, quando abrem-se as vagas para os determinados cursos, inúmeros colaboradores realizam a inscrição, gerando expectativa de realização do curso, porém como a empresa precisa focar seus recursos nos colaboradores high potentials como prioridade, os critérios de seleção dos colaboradores beneficiados não ficam totalmente claros para os colaboradores que não foram aprovados. Com isso, gera-se uma insatisfação nessas pessoas, pois o PX neste momento, não pode fornecer informações claras dos critérios da seleção, por se tratarem de informações confidenciais e estratégicas desta área pensando no desenvolvimento do negócio.

### **Programa de bem-estar focado na experiência e equilíbrio da vida dos colaboradores X Não reconhecimento dos benefícios de carreira e planos que pode promover um baixo engajamento e retenção de talentos**

Apesar do pacote de benefícios estar dentro do que o mercado oferece e ser focado na experiência dos colaboradores, ele não atende à todas diversidades de cada público. O mercado de tecnologia está aquecido e as empresas oferecem o mesmo pacote com ofertas de salários mais atraentes, o que pode acarretar em perda de talentos, essa perda representa um custo invisível altíssimo para a organização, visto que com a saída desses colaboradores, os projetos que eles estavam envolvidos ficam muito prejudicados, o conhecimento adquirido e as capacidades de análise também vão embora junto com o colaborador que sai da empresa. Uma sugestão, seria a linha de benefícios flexíveis, que está em alta no mercado, onde a empresa pode definir alocar em uma plataforma o valor total que gasta em benefícios para cada colaborador e definir categorias em que as pessoas possam escolher como utilizar para que atenda suas necessidades. Isso traria mais flexibilidade e diversidade para o pacote de benefícios, deixando as pessoas mais satisfeitas e com suas necessidades reais atendidas.

## 4.3 PROBLEMAS - AMEAÇAS E PONTOS FRACOS

### **Alta competitividade no mercado de tecnologia X Contratar e reter colaboradores da área de tecnologia**

Dentre os problemas, um dos que mais se ressalta no diagnóstico do projeto, traz a questão da contratação e retenção dos colaboradores da área de tecnologia, devido ao mercado altamente competitivo. Existem diversas oportunidades de remuneração e benefícios em outras empresas em grandes centros e até mesmo internacionais. O baixo reconhecimento da marca como um lugar excelente para se trabalhar, torna difícil a competição direta com empresas concorrentes, desde questões ligadas à cultura, clima e carreira até questões de benefícios e remuneração.

#### **Barreira de idiomas X Alta demanda do apoio de idiomas**

A empresa enfrenta barreiras na questão de idiomas. Grande parte da comunicação vem da Matriz dos EUA e os conteúdos são em inglês. No Brasil somente 3% da população tem inglês fluente e não diferente disso, poucos dos colaboradores empresa possuem fluência no idioma. Os times também enfrentam dificuldades em se comunicar com gestores e equipes de outros países. Com isso existe uma alta demanda de solicitações para o incentivo de estudo de idiomas e a empresa não consegue suprir toda demanda.

#### **Barreira em compartilhar a mesma cultura da empresa para todas empresas no Brasil que foram adquiridas e entre áreas X Não ser visto como uma marca empregadora**

A empresa é uma empresa grande com setores variados que contam com perfis diversos desde a área da agricultura, de transporte e tecnologia, isso então já diferencia as equipes e a cultura interna e também no Brasil a empresa fez diversas aquisições de outras empresa menores que trazem parte de suas culturas também, este ponto interno pode dificultar a marca a se apresentar uniformemente como uma marca empregadora como um todo.

#### **Liderança passando por mudanças e adaptações para se comportar e liderar de acordo com algumas das novas estratégias propostas pela empresa X Não ser visto como marca empregadora**

A liderança tem papel fundamental nas mudanças e adaptações para empresa ser vista como uma marca empregadora, ou seja, essa liderança precisa estar apta às necessidades de diversidade de perfil e inclusão e saber lidar com esse tipo de situação, além de proporcionar um ambiente que acolha essa diversidade. O líder tem o compromisso de engajar e reter seus colaboradores, fornecendo um ambiente de confiança e de crescimento. Quando o líder não exerce esse papel de forma assertiva, o impacto está diretamente ligado ao engajamento, produtividade e a retenção dos colaboradores, o que leva às pessoas a quererem olhar para outras oportunidades. De nada adianta a empresa investir em employer branding, criar um EVP, divulgar e esperar que as pessoas disseminem e divulguem essa cultura, se dentro dos times isso não acontece verdadeiramente. Pode levar a falta de confiança e credibilidade com a empresa.

### **4.4 LIMITAÇÕES - OPORTUNIDADES E PONTOS FRACOS**

#### **Agilizar o processo de aprovação das movimentações e promoções internas de pessoal X Aprovação da proposta de aumento de remuneração**

A empresa tem recebido diversas reclamações quanto à agilidade de aprovações das movimentações e promoções internas de pessoal. Se torna uma ameaça para a empresa a burocracia e falta de autonomia da liderança em aplicar as promoções desejadas. Existe um atraso em garantir as promoções que irão aplicar o reconhecimento merecido para aqueles talentos extraordinários que estão se destacando na empresa, seja para subir de cargo ou receber bonificações. As reclamações têm vindo principalmente da área de T.I, que em geral possuem o perfil da geração Y. Essa geração tende a exigir uma velocidade ímpar nos processos. Devido também ao mercado em alta e oportunidades fora da empresa, a empresa

enfrenta dificuldades em reter e engajar colaboradores dessa geração que acabam sendo impacientes e tendenciosos a políticas mais flexíveis e ágeis.

### **Insatisfação da área de Tecnologia, dos colaboradores dessa área referentes a promoções Bônus X Agilizar o processo de aprovação das movimentações e promoções internas de pessoal**

Cada vez mais os novos colaboradores das gerações mais novas têm tido exigências em relação às promoções, benefícios e remunerações mais flexíveis e dinâmicas, também são colaboradores mais imediatistas e a empresa enfrenta atualmente a questão que tem como uma oportunidade estar tornando estes processos de reconhecimentos dos colaboradores mais rápidos, já que a empresa já possui orçamentos e benefícios para áreas como essa, existindo uma oportunidade de acelerar estes reconhecimentos, se atrelados a metas e produção, resolvendo gaps com sua própria estrutura atual.

### **Perda de talentos high potentials e área de tecnologia X Employer branding, programa está no início e tem como crescer e se destacar no Brasil:**

Como vem sendo falado no trabalho, a perda de talentos high potentials na empresa é um problema grande que a empresa vem enfrentando, principalmente na área de tecnologia, em razão do alto aquecimento desse mercado. Portanto, o programa de employer branding que vem sendo desenvolvido no Brasil, chega para enfrentar esse problema demonstrando aos colaboradores a proposta de valor única que a empresa oferece de forma que percebam o quanto é valioso fazer parte do time da empresa e o quão beneficiados esses colaboradores podem ser ao se manter na empresa com um plano de carreira, desenvolver suas carreiras internas e ainda querer trazer seus amigos para trabalharem na empresa.

## **5. PLANO DE AÇÃO**

Nesta etapa do artigo, será demonstrado o plano de ação. Ou seja, serão descritas as etapas que serão tomadas para lidar com a situação problema real, encontrada na empresa estudada, tomando-se por base o diagnóstico realizado, o conteúdo da fundamentação teórica e a criatividade dos consultores em propor soluções. Todas as medidas que serão descritas aqui, foram pensadas baseando-se no modelo de negócio da empresa estudada, adequando às necessidades dela, além disso, estarão descritos o conteúdo, limitações, vantagens, recursos e outros. De acordo com a análise dos alunos, a empresa deve investir nesse projeto para o Brasil, pois a organização deve construir uma imagem positiva da empresa perante os colaboradores no Brasil, a empresa se encontra hoje como um dos melhores locais para se trabalhar e compete diretamente em grandes mercados nacionais e internacionais, nos setores em que atua. É também uma empresa que se preocupa com o bem estar dos seus funcionários, concede benefícios e investimentos que permitem o desenvolvimento de seus internos, com propostas alinhadas e muitas vezes superiores às de seus concorrentes. Fortalecer uma marca empregadora para uma empresa bem estruturada e disposta em sempre estar se atualizando e melhorando seus programas pode contribuir para o reconhecimento das pessoas que trabalham ou buscam trabalhar com a empresa. Pode permitir mais transparência e sentimento de pertencimento no trabalho, o que pode influenciar diretamente na aquisição e retenção de talentos. A empresa conta hoje com uma grande quantidade de colaboradores contentes com o local em que trabalham e tem a sua disposição relatos e pesquisas com indicadores que comprovam e reforçam esta situação atual podendo ser uma força a mais para divulgar e representar a marca empregadora, impulsionando mais a participação e garantindo o envolvimento dos colaboradores com a proposta de valor da empresa.

<b>Planejamento do Desenvolvimento do Employer Branding</b>	
Reforçar e divulgar a proposta de valor ao empregado (deve ser única e muito atraente);	Comunicar e fortalecer a marca empregadora para os colaboradores da organização e que a experiência deles com a empresa faz a diferença;
Divulgar a marca nos canais onde os candidatos estão;	Garantir uma experiência única para os candidatos durante o processo de Recrutamento e Seleção;
Analisar os indicadores chave da estratégia adotada.	

Aqui foi utilizado a ferramenta 5W2H, indicando as fases do plano de ação, seus respectivos prazos e responsabilidades pela execução, custos envolvidos, e análise da viabilidade do projeto no que se refere ao investimento necessário, e se a empresa tem recursos para implementar a mudança.

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto (SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realizar tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

<b>Método dos 5W2H</b>			
<b>5W</b>	<i>What</i>	O Que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por Quê?	Por que a ação será executada?
<b>2H</b>	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Quadro 1 – Quadro Comparativo entre os métodos 5W e 2H

Fonte: SEBRAE (2008)

Fonte: SEBRAE (2008)

<b>Método 5W2H</b>			
5W	WHAT	O que?	Ações de melhoria no projeto de employer branding da empresa
	WHO	Quem?	Time de PX, Marketing e Clube da Cultura
	WHERE	Onde?	As ações acontecem a nível nacional em todos os canais de comunicação internos e externos da empresa.
	WHEN	Quando?	Início oficial em 2021, porém já houveram ações nesta característica no final do ano de 2020.
	WHY	Por Quê?	Busca de retenção dos talentos da empresa. Atração de novos talentos
2H	HOW	Como?	Fazendo planejamento estratégico das ações levantadas para melhorar a marca empregadora da empresa. Operação será

			conduzida pelo time de PX.
	HOW MUCH	Quanto Custa?	Orçamento no ano de 2022 é de R\$140.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a implantação dos projetos, propõe-se aumento direto na retenção, no sentimento de pertencimento e no número de candidaturas para as vagas abertas. Os resultados dessa ação influenciam diretamente no número de candidaturas de vagas, no processo de forma geral do recrutamento e seleção de novos profissionais e também no processo de engajamento e retenção de talentos. A pesquisa teve como resultado a percepção que mesmo sendo uma Multinacional e uma grande empresa, que se preocupa com o bem estar dos seus colaboradores, precisa estar constantemente se adaptando e buscando inovações para atender a demandas que antes não existiam. As novas gerações buscam forças de trabalho distintas das entendidas pelas gerações anteriores, além de novas competências, trazem consigo novas demandas e responsabilidades e a empresa precisa se transformar para atender os novos modelos. Foi possível perceber que a geração atual pede principalmente por benefícios flexíveis, remuneração ágil e bonificação imediata. Então os benefícios que a empresa oferecia, os quais de certa forma supriram a necessidade dos colaboradores pedem ajustes e adaptações constantes. Ser visto como uma marca empregadora é um desafio principalmente nos tempos atuais, visto que a volatilidade do mercado e das necessidades das pessoas sofrem alterações constantemente. É importante escutar, entender, priorizar e responder bem aos pedidos de quem deve reconhecer a empresa dessa forma. Ser visto como uma marca empregadora é atender as demandas atuais dos colaboradores que já fazem parte do time empresa, mostrar que a empresa é uma empresa que fornece o que aquele colaborador precisa para ter uma vida de qualidade e equilíbrio, desempenhar um trabalho de alta performance e entender o que os novos colaboradores trazem. Ficou claro que mesmo que o choque de gerações entre os gestores assuste e em um primeiro olhar e que alguns pontos pareçam imediatista demais, é uma mudança que ocorre cada vez mais dentro do mercado em diversos setores e em outras empresas. Fazer, exigir cumprir metas, acertar o prazo, colaborar e entregar resultados em um projeto contempla e muito as competências de gestores de pessoas que buscam essa formação. Acredita-se que pelos pontos apresentados a partir da análise cruzada e das ferramentas que a empresa tem muito a acrescentar ao seu funcionamento se estes puderem ser desenvolvidos com atenção e profundidade. A empresa pode tomar medidas para melhorar os processos e sua metodologia, com poucos recursos dispostos, utilizando ferramentas já existentes internamente, que podem trazer vários benefícios para o seu funcionamento e para o clima organizacional. Entender que a empresa é um organismo vivo, que naturalmente gera mudanças, precisa estar consciente de que as adaptações precisam ser realizadas constantemente, os processos precisam ser revistos e modificados de acordo com as novas necessidades para que a empresa possa continuar sendo um bom lugar para se trabalhar e ser reconhecida desta forma. A empresa investindo na marca para que ela se torne símbolo de marca empregadora positiva, ganha no engajamento, na qualidade e produtividade dos trabalhos entregues pelos colaboradores, na retenção de talentos, no processo e agilidade de recrutamento e seleção e por consequência no resultado final da empresa. Podemos verificar por fim que mesmo uma empresa grande preocupada com seus colaboradores e atualizada dentro do possível com melhorias e buscas genuínas, deve estar disposta a rever a forma como isso é feito a todo momento ouvindo as diversas perspectivas e oportunidades de melhorias apontadas pelos colaboradores, buscando se reinventar para continuar a crescer e evoluir.

## REFERÊNCIAS

- BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.
- SCHIKMANN, R. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: BASES PARA A CONCEPÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO. Brasília, ENAP, 2010.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. *The journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996
- Sakihama K V, Suquizaqui V. B. A, Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos
- RODRIGUES, G. C. et al. Utilização de ferramentas da qualidade em um plano de gerenciamento de resíduos da construção civil. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 4., São Paulo, 2015. Anais [...] São Paulo, 2011.
- SARAIVA, G. D. I. et al. A metodologia de análise do ciclo de vida, apoiada pelo software Umberto, como ferramenta de gestão na perspectiva da sustentabilidade: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., Foz do Iguaçu, 2007. Anais [...] Foz do Iguaçu, 2007
- MASSUKADO, L. M. Sistema de apoio à decisão: avaliação de cenários de gestão integrada de resíduos sólidos urbanos domiciliares. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Urbana, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- SEBRAE. Ferramenta 5W2H. Disponível em: <[http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w\\_2h.pdf](http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf)>.
- GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997
- MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde.
- Dutra, J. S. (2002) Gestão de pessoas &– Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley, 1982
- BIO, Sérgio R. Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
- CATELLI, Armando. Notas de aulas da disciplina “Análise de Custos” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.
- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. RAE - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out./dez. 1987
- SCHEINSHON, D. & Saroka, RH. (2000) La huella digital, Argentina: Fundación OSDE.
- TULGAN, B. O que todo Jovem Talento precisa aprender. Editora Sextante. Tradução IVO KORYTOWSKI. 2015. Pg. 27 a 48

- Brasil Júnior- Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Pesquisa de Carreiras. 2017. Disponível em Acesso em 2 de dezembro de 2017.
- EVANS, Richards. The Talent Magnet- Employer Branding and Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent.2016. Edição Kindle
- BRAGA, Beatriz Maria. REIS, Germano Glufke. Atraindo talentos através do Employer Branding. GVEXECUTIVO. V 15. N 1. JAN/JUN 2016. Pg. 1 a 4.
- GUREL, E.; TAT, M. SWOT Analysis: a theoretical review. The Journal of International Social Research, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017.
- MORAES, B. S. et al. A importância da retenção de talentos na pequena e média empresa: práticas de gestão de pessoas que contribuem para o sucesso organizacional. Anais Convibra 2014. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014\\_34\\_10576.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10576.pdf) Acesso em: Set/2019.
- MORAIS, P. F. O employer branding na atração e retenção de talentos em empresas de TI. 2016. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estácio de Sá, Florianópolis, 2016. Disponível em: . Acesso em: Set/2019
- MOROKO, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. Journal of Brand Management 16(3), 160-175
- MOROKO, L. (2009). New Perspectives on Employer Branding: An empirical investigation of scope, nature and success drivers. A Dissertation Submitted in Fulfilment of the Requirements 58 for the Degree of Doctor of Philosophy. School of Marketing: Australian School of Business University of New South Wales
- NAKAGAWA, M. Ferramenta 5W2H: plano de ação para empreendedores. São Paulo: Globo, 2012
- NASCIMENTO, A. C. S. A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico da Guarda, 2013.
- SARAIVA, G. D. I. et al A metodologia de análise do ciclo de vida, apoiada pelo software Umberto, como ferramenta de gestão na perspectiva da sustentabilidade: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., Foz do Iguaçu, 2007. Anais [...] Foz do Iguaçu, 2007.
- BACKHAUS, K. e Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9(4/5), 501–517
- HILLEBRANDT, I., & S., I. B. (2013). Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. Winter Marketing Educators Conference (pp. 1-20). Las Vegas: University of Bamberg
- SOUZA, R. M. Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos) – UNIFIL Centro Universitário Filadélfia, Londrina, 2011. Disponível em: . Acesso em: Dez/2017.