



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Employer Branding
para atrair e reter talentos no Brasil

Luiz Paulo Pradal Renha

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2021.



Luiz Paulo Pradal Renha

Employer Branding

para atrair e reter talentos no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: João Rentao Benazzi

Rio de Janeiro
Junho de 2021.

“Culture eats strategy for breakfast”. Drucker, Peter.

Agradecimentos

Quero agradecer primeiramente aos meus pais e familiares, que me incentivaram e permitiram a conclusão dessa etapa tão importante da minha vida. Um agradecimento a todo o corpo docente da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pelos ensinamentos, lições escolares e de vida e aos funcionários da universidade que também foram fundamentais dando suporte para toda a operação de ensino. Um agradecimento especial ao meu orientador João Renato Benazzi, que desde o início me apoiou e me orientou em todas as etapas desse estudo.

Resumo

Renha, Luiz Paulo Pradal. Employer Branding para atrair e reter talentos no Brasil. Rio de Janeiro, 2021. 47 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O artigo tem como objetivo apresentar a dimensão da falta de mão de obra qualificada, com ensino superior completo no Brasil e como isso dificulta o processo de retenção e recrutamento de colaboradores no setor de Recurso Humanos das grandes e médias organizações presentes no Brasil. Será evidenciado também, as formas como as pessoas inseridas no mercado de trabalho avaliam a atratividade de uma empresa e a importância que é ter uma marca empregadora forte nesse cenário de alta disputa por profissionais com altos padrões de escolaridade. Ademais, será também evidenciado o que significa o termo Employer Branding e como as grandes organizações do Brasil e do mundo tem, cada vez mais, se preocupado com esse assunto.

Palavras-chave

Employer Branding. Liderança. Atratividade. Turnover.

Abstract

Renha, Luiz Paulo Pradal. Employer Branding to retain and attract talents. Rio de Janeiro, 2021. 47 p. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The objective of this article is to present the dimension of the lack of qualified manpower with university education in Brazil and how it makes more difficult the process of retaining and recruiting contributors on the Human Resources sector of the big and medium organizations present in Brazil. It will also be highlighted the ways that people inserted in the labor market evaluate the attractiveness of a company and the importance of having a solid employee brand in this scenario of high dispute for employees with the highest standard of education. Adding to all of that, the meaning of the term Employer Branding will be explained and how the big organizations of Brazil and all over the world have given relevance to that topic.

Keywords

Employer Brand. Leadership. Attractiveness. Turnover.

Sumário

1	Introdução	8
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo	8
1.2.	Objetivo do estudo	10
1.3.	Objetivos intermediários do estudo	11
1.4.	Delimitação e foco do estudo	11
1.5.	Relevância do estudo	12
2	Referencial teórico	13
2.1.	Employer Branding e Branding	13
2.2.	Endo-marketing	15
2.3.	Liderança	15
2.4.	Mudança de Mindeset da Liderança	20
2.5.	Cultura Organizacional	21
2.6.	Turnover	23
3	Metodologia	26
3.1.	A pesquisa realizada	26
3.2.	Perfil do entrevistado e formato da coleta de dados	27
3.3.	Tratamento de dados e limitações do método	28
4	Apresentação e análise dos resultados	29
4.1.	Descrição do caso	29
4.2.	Resultados da entrevista e análises	30
5	Conclusões e considerações finais	41
6	Referências	43

Lista de Figuras

Figura 1: Escolaridade do Brasileiro entre 25 e 64 anos.....	9
Figura 2: Nível de instrução das pessoas com 25 anos ou mais no Brasil.....	9
Figura 3: Elementos da Liderança.....	16
Figura 4: Top 10 pessoas mais ricas do mundo	17
Figura 5: Tendências do RH em 2020.....	20
Figura 6: Turnover empresas de tecnologia EUA.....	25

1 Introdução

Este capítulo volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação e os respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas as suposições e as hipóteses do estudo e se informa a relevância e justificativa do trabalho e a delimitação e foco.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Segundo o relatório “Education at a Glance” de 2020, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e disponibilizado no portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Brasil é um dos países com menor percentual de pessoas com Ensino Superior Completo e com menor percentagem de doutores no mundo. Apenas 21% dos brasileiros entre 25 e 34 anos tem ensino superior completo, sendo 25% mulheres e homens 18%, enquanto a média dos países membros da Organização é de 45%, mais que o dobro nessa faixa etária (OCDE, 2020). O Brasil obteve a pior marca entre os países da América Latina analisados: Argentina 40%, Chile 34%, Colômbia 29% e Costa Rica 28% (OCDE, 2020). O levantamento ainda mostra que, quando o assunto é mestrado, os índices são piores ainda. Apenas 0,8% das pessoas no Brasil entre 25 e 64 anos tem esse grau de escolaridade, enquanto os países membros obtiveram 14,33% de doutores em média (OCDE, 2020).

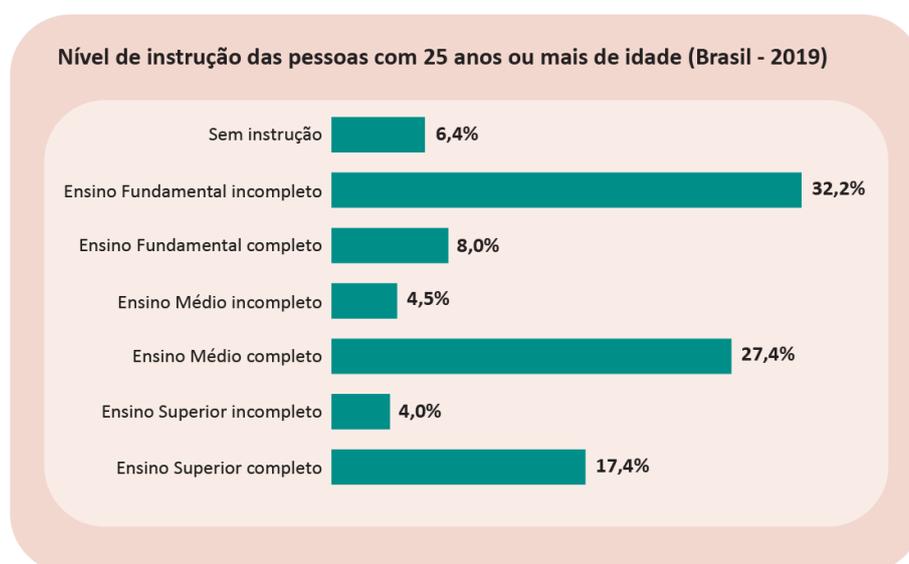
Mesmo com os números bem abaixo da média, o relatório da Organização Internacional mostra que, entre 2009 e 2019, o Brasil teve um salto de 10 pontos percentuais quando o quesito foi ensino superior, superando a média dos países membros da OCDE que tiveram acréscimo de 9 pontos em média (OCDE, 2020). A planilha retirada do “Panorama da Educação Destaques do Education at a Glance 2020” uma espécie de resumo publicado pelo INEP a partir do relatório da OCDE, mostra a variância.

QUADRO 1
SÍNTESE DE INDICADORES – BRASIL

Indicador	Brasil	
	2015	2018
Atendimento ou escolaridade da população de 25 a 64 anos		
Até o ensino fundamental completo	15%	14%
Ensino médio ou educação profissional e tecnológica subsequente	33%	35%
Ensino superior	14%	17%

Figura 1: Escolaridade do Brasileiro entre 25 e 64 anos. Fonte: INEP (2020).

Quando o assunto é ensino médio completo, apenas 27,4% dos brasileiros acima de 25 anos concluíram essa etapa fundamental de educação básica (IBGE EDUCA, 2019).



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2019.

Figura 2: Nível de instrução das pessoas com 25 anos ou mais no Brasil. Fonte: IBGE Educa (2019).

Ainda no Brasil, a taxa de empregabilidade entre pessoas sem o ensino básico completo é de 62%. Sem ensino superior, mas com ensino médio completo, 73%. E, por fim, com ensino superior completo 85%. O que mostra um quadro similar entre os países pesquisados (INEP, 2020). Foi levantado também que pessoas entre 25-64 anos com ensino superior completo ganham 144% a mais que aqueles nesta mesma faixa que não concluíram a faculdade no Brasil, evidenciando, assim, a importância de finalizar um estudo formalmente.

Em pesquisa feita pela multinacional de consultoria de recursos humanos Korn Ferry, em 2019, com executivos de grandes empresas no país, nos próximos

anos haverá um déficit de quase 2 milhões de profissionais especializados no Brasil (JAKITAS, 2019). Especialistas apontam que o “apagão” de mão de obra qualificada aqui pode se tornar um dos principais fatores que limitarão o crescimento econômico.

Os problemas de baixo nível de escolaridade médio entre os brasileiros alinhado a uma alta procura por trabalhadores com alto nível de educação faz com que o setor de Recursos Humanos, responsável pela gestão de funcionários das grandes e médias organizações aqui presentes, tenham que achar as melhores práticas para atrair esses escassos trabalhadores com alto grau de escolaridade e os reter para que as suas concorrentes não os tomem.

Foi então que, em 1996, Simon Barrow e Tim Ambler publicaram um artigo no *Journal of Brand Management* com o título “*The Employer Brand*”. Em outras palavras, esses dois estudiosos pela primeira vez procuraram testar quão significativa é a marca da organização empregadora para o recrutamento, seleção, retenção e gestão de recursos humanos (BARROW; AMBLER, 1996). Esse termo em inglês pode ser traduzido para gestão da marca empregadora, fazendo um mix de técnicas e conhecimentos de recursos humanos e marketing.

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo deste trabalho é levantar porque no Brasil o *turnover* ou índice de rotatividade de funcionários nas grandes, médias e pequenas empresas dos variados setores é alto e como isso impacta na qualidade e produtividade dos produtos ou serviços.

Será apresentado e explicado também como os baixos índices de educação no país impactam diretamente no processo de recrutamento e seleção e como os gestores de muitas organizações não dão relevância para esse assunto.

Além disso, serão analisados os pilares utilizados pelas organizações, levando em consideração a empregabilidade da marca:

- Qualidade de Vida;
- Alinhamento princípios e valores;
- Estabilidade;
- Oportunidade de Crescimento;
- Reconhecimento / Feedback;
- Compromisso Social;
- Ambiente de Trabalho prazeroso;
- Remuneração e Benefícios.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto nesse estudo, tem-se como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Identificar por que o Brasil tem um *turnover* considerado alto se comparado a outros países no mundo;

Porque as organizações não conseguem manter seus colaboradores por um grande período de tempo. O que empresas consideradas modelo têm feito e o que empresas tradicionais não têm.

- Mostrar a importância do fortalecimento de *employer branding*;

Elemento essencial para o ponto em questão “Como atrair e reter talentos?”. Como a marca do empregador impacta na permanência e na atração, exemplificando organizações que são referência nessa estratégia.

- Entrevistar pessoas inseridas no setor de recursos humanos, tanto na área de desenvolvimento organizacional quanto recrutamento e seleção;

Trazer a experiência de consultores e funcionários de alto, baixo e médio grau hierárquico em diferentes organizações mostrando suas percepções a respeito da importância da empregabilidade.

- Analisar o impacto da falta de mão de obra especializada no processo de retenção e atração;

Será apresentado e explicado também como os baixos índices de educação no país impactam diretamente no processo de recrutamento e seleção e como os gestores de muitas organizações não dão relevância para esse assunto.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O presente estudo busca sensibilizar o grande *gap* presente no mercado de trabalho brasileiro e como combater a perda de funcionários altamente especializados, com ensino superior, mestres e doutores. Pretende-se mostrar práticas atualmente vistas no mercado de trabalho, e como certas empresas têm utilizado uma forte gestão de recursos humanos para alcançar vantagem competitiva.

Será estudado como o avanço das redes de comunicação e tecnologia aumentaram a necessidade de adequação mais rápida. Como as redes sociais, sites, blogs e outros meios de comunicação ajudam e atrapalham na disseminação de histórias e experiências.

Serão apresentadas as empresas consideradas com melhor *employer branding* do Brasil e do mundo e o que elas fazem para se manter nessa posição de destaque.

1.5. Relevância do estudo

O presente estudo se mostra relevante para que seja possível melhor entender as razões do *turnover* voluntário, ou demissões voluntárias de funcionários em muitas organizações no Brasil ser tão alto, cerca de 20% (DIEESE, 2020). A demanda por colaboradores com ensino superior completo e com boas formações acadêmicas é alta e fundamental para o desenvolvimento de mão de obra especializada e das organizações no país. Sem as melhores práticas de gestão de pessoas e *employer branding*, os índices de rotatividade de colaboradores acabam sendo mais altos do que o ideal e sem obter dificuldade de reter talentos e atrair colaboradores.

2 Referencial teórico

Neste capítulo, são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em 6 partes e abordam, respectivamente, os conceitos de *employer branding*, *branding* e *endo-marketing*, a importância das lideranças e como elas impactam no funcionamento das organizações, a mudança de *mindset* que está ocorrendo em muitos líderes e como isso tem impactado nos resultados, remuneração benefícios e bônus, considerados por professores e especialistas como fator de satisfação para os colaboradores, *turnover*, ou índice de rotatividade, e um dos pontos mais cruciais para *employer branding* a cultura organizacional.

2.1. Employer Branding e Branding

Employer Branding, ou em português marca empregadora, é um termo oriundo do mercado empresarial utilizado para descrever ou falar sobre a reputação de uma empresa como agente empregador (TESTA, 2018). Ou seja, é a forma como uma organização é vista pelos seus funcionários ou por pessoas do mercado de trabalho em geral, se tornando, assim, em possíveis futuros funcionários, dependendo da atratividade da companhia. Como apontado no título deste estudo, a marca empregadora é peça fundamental para atrair colaboradores e manter os mesmo com uma intensa movimentação de trabalhadores por diferentes empresas.

O termo *employment branding* e *employer branding* foram utilizados oficialmente pela primeira vez em 1990 em uma conferência, provavelmente na Europa, quando o Inglês Simon Barrow, na época *Chairman* da *People in Business*, citou a importância das organizações construírem uma marca empregadora (CLIVERY, 2020). No entanto, foi somente em 1996, que o mesmo Simon Barrow, junto a um colega também estudioso do mundo de Recursos Humanos, Tim Ambler publicaram um artigo no *Journal of Brand Management* chamado "*The Employer Brand*". Embora o assunto já fosse comentado por muitos no mundo corporativo, essa foi a primeira publicação oficial que tentou testar a

aplicação de técnicas de *branding* e marketing ao recrutamento e à gestão de Recursos Humanos (CLAVERY, 2020).

Para sanar qualquer dúvida, *Branding* ou *Brand Management* é uma estratégia de gestão de marca que visa torná-la mais reconhecida pelo seu público presente no mercado (SEBRAE, 2019). A estratégia busca a admiração e desejo pelos valores que a marca cria em torno de si mesma. Seu principal objetivo é despertar sensações e criar conexões fortes, que serão fatores relevantes para a escolha do cliente pela marca no momento de decisão de compra. Lembrando de um conceito aprendido em sala de aula, principalmente se for uma compra do tipo conveniência, quando o preço é baixo e o público-alvo é menos específico, é nesse momento que o conhecimento da marca do fornecedor do produto é fundamental no processo decisório, pois, quando não se conhece muito bem o que está comprando, um fornecedor de marca conhecida e de boa reputação vai ter mais atratividade que um fornecedor desconhecido. Além do reconhecimento imediato da marca e de conexões emocionais, a estratégia de *branding* busca:

- Aumento de confiança com seu público;
- Presença na mente do consumidor;
- Maior valor atrelado a marca;
- Fidelidade com o produto.

Voltando a falar de marca empregadora, a palavra *employer* nada mais é que empregador na língua inglesa. Então *employer branding* é a estratégia de consolidação de marca por parte do agente empregador. Nesse caso, as empresas que adotam essa estratégia de gestão de marca empregadora estão, por meio de boas práticas de Recursos Humanos, estabelecendo o melhor ambiente de trabalho e pretendem se tornar conhecidas por isso, para assim atraírem colaboradores e reterem aqueles que desejam ter um ambiente de trabalho reconhecido (CLAVERY, 2020). O assunto em questão é tão novo que foi apenas em 2006 que o primeiro livro abordando este tema foi lançado e titulado "*Your Employer Brand attract-engage-retain*", traduzido para "A Sua Marca Empregadora Atrair-Engajar-Reter" pelo australiano Brett Minchington, que também foi fundador do *World Employer Branding Day*, seminário estreado em 2015 e sediado em Praga, capital de Budapeste. Coincidentemente, o título deste estudo se assemelha muito a esse livro publicado a 15 anos atrás, onde se reflete o quão importante é trabalhar com as melhores práticas de gestão de pessoas para, naturalmente, ser reconhecido pelo mercado.

2.2. Endo-marketing

O conceito de marketing nada mais é que a atividade, conjunto de processos e instituições para gerar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (*Americana Marketing Association*). Marketing é a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um público-alvo com rentabilidade. É importante entender o conceito de marketing antes de se falar de endo-marketing ou marketing interno.

A definição de endo-marketing pode ser confusa para alguns, por ter diversas similaridades com *Employer Branding*, mas definitivamente não são a mesma coisa. Todas aquelas ações internas nas organizações com treinamentos e capacitações, café da manhã com um VP ou CEO, kit de *onboarding*, crachá colorido, escritório com escorregador, ações de datas comemorativas, e diversas outras ações são claros exemplos de endo-marketing ou positiva experiência do colaborador (CLAVERY, 2020), mas não de Marca Empregadora.

Todas essas ações não são um diferencial para uma empresa, pelo fato de muitas organizações já fazerem e pelo fato de serem atividades táticas e não estratégicas, exatamente o que EB é. O que faz um colaborador transitar de uma organização para outra não é ter um café da manhã com o CEO ou poder levar o seu animal de estimação uma ou duas vezes por ano na empresa. A possibilidade de crescimento de carreira, adequação à cultura e valores, posicionamento e atitude da liderança, e diversas outras ações estratégicas são o que se chama de *employer branding* e não atividades mais sazonais.

Segundo Dias (2021), para a plataforma de recrutamento e seleção Gupy, vencedora de 3 prêmios no GPTW de 2019, uma espécie de medidor de gestão, mas que se entrará mais a fundo no decorrer desse estudo, o capital humano é um dos ativos mais importantes na corrida pela competitividade (DIAS, 2021). Assim, conseguindo alinhar e equilibrar ações de endo-marketing e marca empregadora, atividades táticas e estratégicas. A base do marketing interno, assim como o EB, é o relacionamento, para que se consiga fidelizar o público interno e reter talentos.

2.3. Liderança

A liderança pode ser definida como processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando a realização de

determinados objetivos (SOBRAL; PECCI, 2013). A liderança envolve pessoas com disposição para seguir as orientações de um líder, e esse pode utilizar poderes legítimos, mas também pode usar poderes informais. Existe, então, uma diferença substancial entre administradores e líderes. Os administradores influenciam de um ponto de vista de autoridade formal, e ocupam uma posição na estrutura organizacional. Os líderes vão além da autoridade formal, motivando as pessoas a desempenharem tarefas além daquelas formalmente definidas. Essa capacidade de motivar e gerar entusiasmo e comprometimento por parte das pessoas estabelece a diferença entre líder e administrador.

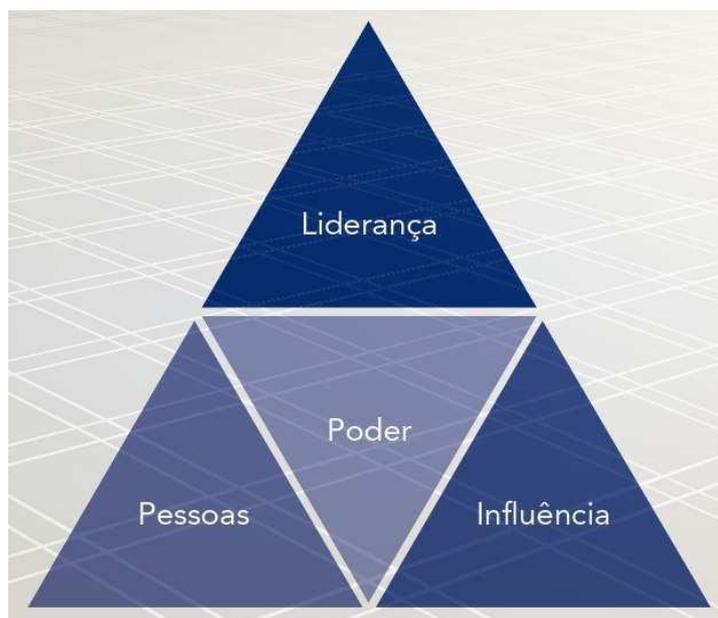


Figura 3: Elementos da Liderança. Fonte: Sobral e Peci (2013).

Definitivamente os grandes líderes são um dos principais impactantes quando o assunto é marca empregadora. Afinal de contas, quando se fala de um líder corrupto e que não usufrui de boas práticas de gestão de pessoas se pensa em uma organização desestruturada e que, na maioria dos casos não gostaríamos de ser funcionários, pois ninguém quer ser alvo de abusos de qualquer instância no ambiente de trabalho.

Faça o exercício de pensar cinco grandes administradores e líderes que sejam CEOs ou ex CEOs de organizações, que estejam vivos e que não sejam brasileiros! Quase que instantaneamente, três presidentes de grandes organizações vêm à minha cabeça, seguidos pelos outros 2:

- Bill Gates (ex Microsoft);
- Jeff Bezos (Amazon);

- Mark Zuckerberg (Facebook);
- Elon Musk (Tesla, SpaceX);
- Larry Page (ex Google).

Os cinco nomes acima listados representam ou representaram grandes multinacionais por diversos anos. Acumularam riquezas e hoje todos os cinco estão entre as 10 pessoas mais ricas do mundo (FORBES, 2020). Coincidência ou não, todos são homens e brancos, o que mostra uma baixa tendência de diversidade e inclusão neste grupo. Nenhuma das 6 empresas acima listadas configurou a lista das 25 melhores multinacionais para se trabalhar, segunda a lista do *Great Places to Work*, mas a Natura, empresa de cosméticos brasileira, ocupa a 22ª posição entre as multinacionais (GPTW, 2020). As 6 são líderes de vendas mundo a fora, mas ainda não obtiveram o reconhecimento por terem os “melhores padrões do mercado”.

Forbes						
RANK	NAME	NET WORTH	AGE	COUNTRY / TERRITORY	SOURCE	INDUSTRY
1.	Jeff Bezos	\$177 B ▲	57	United States	Amazon	Technology
2.	Elon Musk	\$151 B ▲	49	United States	Tesla, SpaceX	Automotive
3.	Bernard Arnault & family	\$150 B ▲	72	France	LVMH	Fashion & Retail
4.	Bill Gates	\$124 B ▲	65	United States	Microsoft	Technology
5.	Mark Zuckerberg	\$97 B ▲	36	United States	Facebook	Technology
6.	Warren Buffett	\$96 B ▲	90	United States	Berkshire Hathaway	Finance & Investments
7.	Larry Ellison	\$93 B ▲	76	United States	software	Technology
8.	Larry Page	\$91.5 B ▲	48	United States	Google	Technology
9.	Sergey Brin	\$89 B ▲	47	United States	Google	Technology
10.	Mukesh Ambani	\$84.5 B ▲	63	India	diversified	Diversified

Figura 4: Top 10 pessoas mais ricas do mundo. Fonte: Forbes (2020).

A lista de pessoas com mais bens acumulados evidencia uma tendência de total falta de igualdade de sexo e culturas. Os 10 da lista são homens, sendo 6 norte americanos, 2 europeus, 1 asiático e 1 africano. 8 moram e têm empresas nos Estados Unidos da América e a maioria trabalha com tecnologia, ações e bens de consumo. São indiscutivelmente grandes empresários e líderes, mas alguns presentes respondem por processos e tem seu estilo de liderança criticado e questionado. Os documentários “Nada é Privado” e “Privacidade Hackeada”

evidenciam possíveis casos de desvio indevido de dados de usuários e métodos de manter os mesmos mais ligados o maior tempo possível nas plataformas de Facebook e Google. Mark Zuckerberg, em 2018, respondeu no Senado Americano pelo envolvimento da venda de dados de usuários junto à *Cambridge Analytica* (SIMÕES, 2018). Mark é um CEO bastante polêmico, e seu estilo de liderança pode ter atingido grandes resultados, mas nem todos os funcionários do Facebook descrevem a empresa como um grande lugar para se trabalhar. Segundo a lista da Glassdoor (2020), uma espécie de blog e rede social onde só se fala de experiência de trabalho, o Google, mesmo envolvido em polêmicas, foi a décima primeira melhor empresa para se trabalhar nos EUA.

Conforme Marques (2018), do Instituto Brasileiro de Coaching, existem 10 características que são essenciais para que um líder seja reconhecido, e atinja bons resultados junto à sua equipe:

- Reconhecer o limite das pessoas;
- Sempre oferece feedback;
- Reconhece os méritos;
- Saber Tomar decisões;
- Acreditar e estimular a inteligência coletiva;
- Saber pedir ajuda quando precisa;
- Ser exemplo para seus liderados;
- Estar sempre a par das novidades no mercado;
- Assumir responsabilidades;
- Não ser apenas um observador.

Se pudesse adicionar mais um ponto fundamental para os atuais líderes e futuros líderes, seria: fazer valer a cultura da organização nos modos operandi. É exatamente sobre isso, ter líderes que pensam em um objetivo maior que apenas alcançar resultados a qualquer custo. O exemplo da Natura, uma empresa brasileira e que é considerada umas das 25 melhores organizações para se trabalhar no mundo, evidencia isso. Os melhores números de vendas e melhores resultados financeiros não evidenciam que uma organização é boa ou não de se trabalhar.

A pesquisa do *Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*, feita com 19 mil profissionais, mostra que um terço da força de trabalho, em 2020, será representada por jovens da geração Y, ou geração Millennial, nascidos entre 1980 e 1990 (MANPOWERGROUP, 2020). Essa geração traz mudanças agressivas em como se pensar sobre o trabalho, e isso

vai refletir no mercado de trabalho. A pesquisa levantou alguns dos pontos almeçados pelas novas gerações quando o assunto é trabalho:

- Oportunidade de crescimento;
- Reconhecimento;
- Compromisso social;
- Ambiente de trabalho prazeroso;
- Remuneração e benefícios.

Remuneração e benefícios é o último item, o que significa que os novos profissionais querem mais do que salários e vantagens, eles querem viver boas experiências (CLIVERY, 2020).

Que consigam alinhar a cultura organizacional à forma como eles gerenciam seus subordinados e os mantêm rumo às metas. Que tenham princípios e valores, e que não passem por cima do que precisarem para atingir determinado resultado final.

Faça o exercício de pensar em três ou cinco grandes administradores e líderes que sejam atuais CEOs de organizações e que sejam brasileiros!

- Luiza Trajano (ex Magalu);
- Guilherme Beichmol (ex XP Investimentos);
- Jorge Paulo Lemann (ex ABInbev);
- Cristina Junqueira (NuBank);
- João Appolinário (Polishop).

A lista nacional já mostra mais diferenciação que a dos não brasileiros com pessoas de diferentes sexos e empresas de diferentes setores. Os nomes não necessariamente devem ser esses para ambas as listas, mas coincidentemente a lista com apenas nomes nacionais teve maior caráter de diversidade.

A ex Magazine Luiza e agora Magalu foi considerada a segunda melhor multinacional no Brasil para se trabalhar segundo pesquisa da GPTW (2020). Luiza Trajano, por exemplo, faz parte do comitê do Grupo Mulher do Brasil, liderando o assunto no Brasil quando se fala de representatividade feminina nos altos grupos de liderança. Diversos assuntos são discutidos nesse grupo, como o combate à violência contra a mulher, cultura, educação, empreendedorismo, igualdade racial, inclusão de pessoas com deficiência, inserção de refugiados, políticas públicas e diversos outros assuntos.

O Nubank, liderado por Cristina Junqueira, está entre os dez melhores lugares para se trabalhar no Brasil, segundo pesquisa realizada pela Glassdoor em 2020. Isso mostra que as empresas brasileiras, assim como a Natura, estão

caminhando em busca de propiciar os melhores ambientes de trabalho. Afinal de contas “*it’s all about experience*”.

2.4. Mudança de Mindset da Liderança

Segundo a Pesquisa de tendências em RH 2020, da renomada GPTW levantando os principais temas a serem abordados pelo setor de Recursos Humanos nas empresas no ano de 2020, mostrou-se que a mudança de *mindset* dos líderes é o assunto mais comentado entre os colaboradores.

Quais serão os principais temas a serem trabalhados pelo RH em 2020? (múltipla escolha)

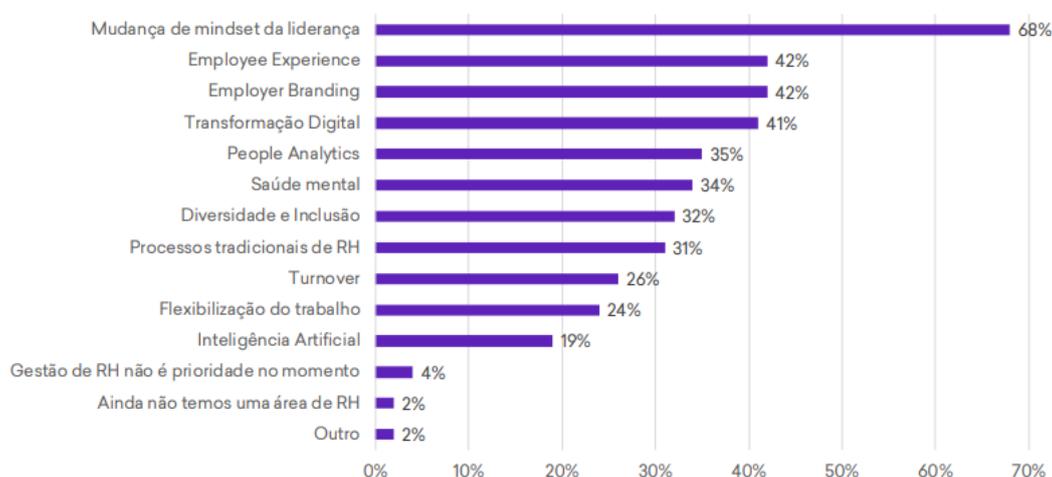


Figura 5: Tendências do RH em 2020. Fonte: Great Place to Work (2020a).

Cerca de 68% dos que responderam à pesquisa apontaram a relevância que tem a mudança de mentalidade dos líderes. Já em outro levantamento feito pela GPTW, na Pesquisa Empecilho para a Inovação, mostra-se que 50% dos entrevistados também apontam a mentalidade da liderança como principal empecilho. Nesse levantamento, foram evidenciados cinco hábitos que os líderes devem deixar de lado para conseguirem quebrar essa possível barreira de inovação.

- Socializar sempre com os mesmos membros do time;
- Valorizar cumprimento de metas no lugar de conversas com as pessoas;
- Ignorar o que está acontecendo na vida pessoal dos outros;
- Sentir que alcançar os objetivos está inteiramente em suas mãos;
- Mostrar suas competências técnicas mais do que as competências “soft”.

E 5 competências foram apontadas como importantes para o desenvolvimento de uma nova mentalidade na liderança:

- Confiança;
- Liderança acessível;
- Contratar com um olhar para a diversidade;
- Aprendizado constante;
- Empatia.

Os atuais administradores em altos cargos de gestão têm que entender que sempre existem pontos para melhoria. Os CEO, VPs, diretores e gerentes têm que abrir mais seu lado de *soft skills*. Em uma publicação no LinkedIn, em 28 de fevereiro de 2020, semanas antes da pandemia da Covid-19 se espalhar pelo mundo, o até então CEO e fundador da XP Inc postou o seguinte texto:

“A área mais importante de qualquer empresa deveria ser o RH.

A maioria das empresas entende que o RH é apenas o departamento pessoal, ou seja, o lugar onde se faz formalização das contratações, demissões e processa a folha de pagamentos. Na XP essa área se chama GGP (Gente Gestão e Performance) e é a área mais importante da companhia.

É através dela que garantimos as pessoas certas, na posição certa, com as mesas e os incentivos corretos, sempre com a cultura adequada.

O sucesso de qualquer negócio é 100% correlacionado com a forma como tratamos o seu mais importante: GENTE”.

Guilherme se mostra um líder atento às expectativas do mercado de trabalho e evidencia seu lado de *soft skills* ao botar o setor de Recursos Humanos como fator crucial nas empresas.

2.5. Cultura Organizacional

Cultura Organizacional é definida como o sistema de valores e significados compartilhados pelos membros da organização, transmitidos por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias e, assim, difere uma organização de outra (SOBRAL; PECI, 2013). Dessa forma, ela se refere à rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que estão presentes em todos os aspectos da vida organizacional.

Dessa forma, é possível afirmar que a cultura, apesar de ser uma dimensão organizacional complexa e de difícil identificação, serve de apoio à adaptação da

organização ao ambiente externo e à integração eficaz dos processos internos (SOBRAL; PECI, 2013).

É possível construir uma cultura organizacional em uma empresa a partir dos conceitos delimitados pela organização como missão, visão e valores. É importante, antes que a empresa comece a escrever esse conceito, que a organização realmente o seja, para que não seja apenas um conjunto de palavras bonitas inatingíveis (HALF, 2018).

Segundo levantamento feito pelo portal de jornalismo Exame, oferecer o melhor salário ou pacote atrativo de benefícios já não é o que mais faz a diferença. O cuidado com a cultura organizacional e a forma como ele é transmitido aos times se tornou o fator mais importante para muitos. O famoso *fit* cultural entre o colaborador e empresa tem sido um dos fatores mais relevantes quando o assunto é movimentação. Tornando, assim, organizações como a Natura e o Nubank dois grandes exemplos de lugares procurados para se trabalhar.

O “novo normal” é trazer o colaborador para o centro das decisões e, dessa forma, garantir que as jornadas dos mesmos estejam asseguradas de propósito, sentimento de pertencimento e prosperidade. A clareza de cultura que zela pela saúde e bem-estar dos colaboradores fez com que empresas pudessem evoluir no quesito satisfação no trabalho.

Por meio da formação de uma cultura organizacional sólida, diversas vantagens competitivas podem ser alcançadas. Ajudando, com isso, no crescimento da empresa e no desenvolvimento de posicionamento de mercado que diferencie a organização das demais. Uma Cultura Organizacional forte pode proporcionar um ritmo crescente de desenvolvimento e que torna viável o planejamento de metas sustentáveis (HALF, 2018).

Pode-se dividir em 4 tipos de diferentes culturas organizacionais. As chamadas adaptativas, que constantemente fazem atualizações culturais, são criativas, inovadoras e não tem medo de mudanças. As conservadoras, caracterizadas pela não modificação de costumes, ideias, valores e tradições, e, por isso, por momentos, se exilam do mundo. As culturais, tidas como fortes, que compartilham de valores constantemente; IBM e Honda são bons exemplos de fortes culturas. E, por fim, as com cultura fraca, facilmente alteradas, o que é comum em empresas “jovens”, e que assim não tem tanta clareza nos valores e no estilo de liderança (HALF, 2018).

2.6. Turnover

Nos dias de hoje, é vigente uma acirrada disputa por profissionais no mercado de trabalho. Muitos trabalhadores têm tido o poder de opção de escolha de empresa e têm optado por aquelas com melhores padrões de empregabilidade (CLAVEY, 2020). Nos dias de hoje, se tornou mais comum um indivíduo não estar satisfeito em uma organização e sair meses ou até semanas após sua entrada. É aí que a força de um empregador aparece para encontrar os colaboradores com o *fit* cultural apropriado e não ter um alto índice de rotatividade.

Ter um *turnover* elevado pode significar a perda de capital humano, aumento dos custos (de demissão e contratação) e o enfraquecimento da cultura organizacional, entre outros prejuízos (GPTW, 2020). Em 1980, Robert Levering, um jornalista inglês que já cobria assuntos ligados à trabalho e conflitos trabalhistas, foi convidado para escrever um livro sobre as melhores empresas para se trabalhar. No entanto, o jornalista negou o convite, alegando que não existia nenhuma empresa boa para trabalhar na perspectiva dos funcionários. Robert ainda foi pelo lado apostado e escreveu um livro apresentando os piores lugares para se trabalhar, mas que nunca foi publicado devido à editoria na época ter receio em enfrentar diversos processos (GPTW, 2021).

Anos depois, ele aceitou o desafio, mas fazendo da sua maneira, entrevistando funcionários de organizações de forma confidencial nos EUA. Diversos ambientes tóxicos foram relatados, mas diversos entrevistados relataram gostar muito do seu ambiente de trabalho. Levering resolveu, então, abrir uma empresa chamada *Great Place To Work*, uma organização que colheria dados de *employee experience* de diversas companhias de diferentes tamanhos para tentar avaliar empregadores e ambientes de trabalho.

Nos dias de hoje, a GPTW é uma multinacional de renome e atua em diversos países do mundo. As empresas que participam dos programas oferecidos pela multinacional de avaliação de índices de RH procuram levantar dados de satisfação interna para melhorar seus ambientes de trabalho e se tornarem ambientes mais equilibrados e atrativos para os funcionários. Reduzindo, desse modo, o *turnover* e atraindo talentos.

Voltando ao assunto de *turnover*, a própria GPTW dividiu em 6 os tipos de *turnover* possíveis:

- Voluntário: quando um colaborador deixa a organização por conta própria;
- Involuntário: quando a organização demite;

- Funcional: quando o empregado apresenta baixo nível de resultados;
- Disfuncional: quando a organização perde um colaborador de alto nível de entrega;
- Recente: quando o colaborador não tem nem 6 de empresa.

O turnover é calculado da seguinte forma:

$$[(\text{admitidos} + \text{demitidos}) \div 2] \times 100$$

Segundo o Departamento de Intensidade de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos, a DIEESE, o *turnover* voluntário das empresas, em geral, no Brasil, foi de 20% em 2019, enquanto nos lugares avaliados com excelentes lugares para se trabalhar foi de 7%.

Um clima organizacional ruim, uma proposta de valor pouco competitiva com EVP ou Valor de Propósito do Empregado inadequado, uma cultura organizacional enfraquecida e o baixo desempenho dos colaboradores são as principais causas de *turnover* (GPTW, 2020). Já a identificação de fatores de permanência, avaliação de desempenho, a “auditoria de cultura”, entrevistas de desligamento e pesquisa de clima são apontados como boas maneiras de reduzir o *turnover*.

Segundo estudo de Paysa, muitas empresas das grandes de tecnologia dos Estados Unidos da América têm baixa permanência média, mesmo possuindo grandes líderes à frente das organizações (WOOD, 2017).

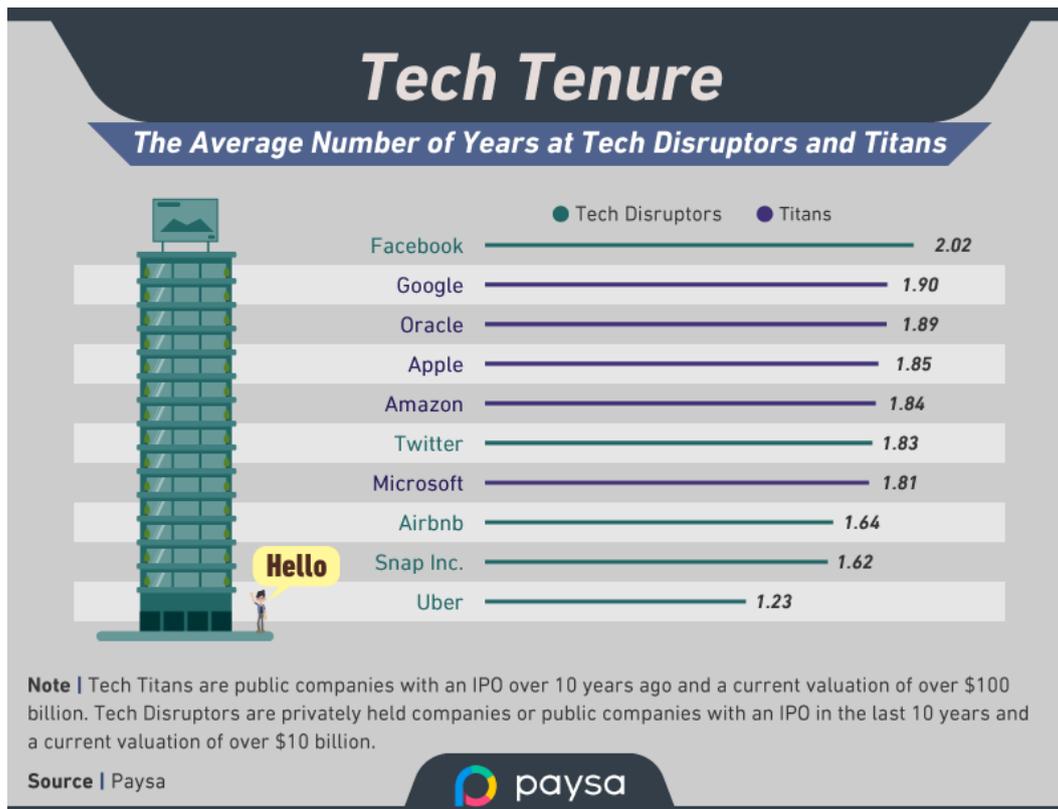


Figura 6: Turnover empresas de tecnologia EUA. Fonte: Wood (2017).

3 Metodologia

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em 2 seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados obtidos.

3.1. A pesquisa realizada

O artigo em andamento tem como objetivo entender os principais pontos que impactam na permanência de um colaborador em uma organização ou não, e como as lideranças são responsáveis por essas decisões tomadas pelos funcionários. Além disso, busca-se compreender o que os colaboradores entendem que é mais relevante para a permanência deles em uma empresa e como essas preferências vêm se modificando conforme novas gerações vão entrando nas companhias. Foi destacada, também, a diferença entre um líder que traz resultados e uma liderança que é focada em atingir resultados por meio das melhores práticas humanas e ambientais, gerando reconhecimento e admiração dos subordinados.

A pesquisa é considerada como atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993). Para os pesquisadores Strauss e Corbins (1998), o método de uma pesquisa se caracteriza por um grupo de mecanismos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. Dessa forma, o método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, em outras palavras, os artifícios que são utilizados em uma pesquisa a fim de responder a questão.

Existem diferentes maneiras de se realizar os variados tipos de pesquisa, como, por exemplo, uma entrevista e uma pesquisa de campo com coleta de dados de diferentes pessoas. No corrente estudo, o autor optou por uma entrevista individual com uma pessoa que atingiu reconhecimentos e premiações pela sua maneira de gestão de pessoas e ativos.

3.2. Perfil do entrevistado e formato da coleta de dados

O modelo de entrevista foi o selecionado para que pudessem ser evidenciadas e demonstradas as formas como um presidente de uma multinacional guiou seus colaboradores para um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, atingindo excelentes resultados de forma orgânica. O entrevistado em questão, Luiz Ricardo de Bittencourt Souza Renha, já presidiu 3 empresas do setor químico, mineração e geração de energia renovável. Concidentemente, o mesmo é ex aluno da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, tendo se graduado em Administração de Empresas em 1984 e em Engenharia Química em 1980, tendo sido premiado com o Diploma de Ouro no Centenário do Clube de Engenharia pelo seu bom desempenho acadêmico.

Luiz Ricardo, após ter finalizado sua graduação em Engenharia na universidade, realizou um curso de Especialização em Energias Renováveis na França em 1982/1983, antecipando um movimento mundial em energias renováveis. Ao retornar ao Brasil, em 1984, e finalizar o curso de Administração, ingressou na indústria química, sendo gerente de engenharia aos 27 anos. Luiz já teria duas graduações acadêmicas e um curso de especialização e mostrava extrema aplicação aos estudos e envolvimento com o ambiente de trabalho. Como gerente, se mudou para o interior de Minas Gerais, em Arcos, e foi responsável por duas operações de fábricas em Minas e em Barra do Piraí, interior do estado fluminense.

Luiz assumiu como presidente na Química Industrial Barra do Piraí, ou também conhecida como Quimbarra, em 1992. Quando assumiu a gestão, eram apenas três fábricas produtoras de carbonato de cálcio e, durante sua presidência, aumentou para dezoito fábricas e três centros de desenvolvimento, pesquisa e aplicação de produtos. Presidiu a organização por 8 anos, e deixou o cargo após sua venda para um Grupo Internacional em 2000, deixando um legado econômico e social.

Em 2001, o entrevistado foi convidado para ser o Presidente e CEO da Cesbra, empresa do grupo BrasCan, atual Grupo Brookfield, segunda maior

gestora de ativos privados do mundo, atrás apenas da Blackstone (REUTERS, 2019). Luiz Ricardo foi presidente da Cesbra por 4 anos e, após o grupo de origem Canadense Brasileiro decidir pela venda dos ativos de mineração e química, recebeu um convite da *holding* Brookfield para assumir outra empresa do grupo no ramo de energias renováveis. Luiz Ricardo, em sua segunda experiência como presidente, impactou não somente no lado de crescimento econômico para a organização, mas também houve preocupação com questões de gestão social, ambiental e governança.

Em sua terceira experiência como presidente, que se iniciou no ano de 2005, Luiz Ricardo presidiu a Brookfield Energia Renovável, atual Elera Renováveis, até o final de 2010 e ajudou na construção de uma das maiores empresas de geração de energia renovável no país. Luiz deixou um legado não somente pelos resultados de crescimento, mas sua forma de gestão ultrapassou qualquer parâmetro antes visto.

Os resultados obtidos pelo entrevistado, na Brookfield Energia Renovável, são o foco da entrevista, onde serão analisadas as formas como os ganhos econômicos sociais e ambientais foram obtidos, para a construção de duas marcas empregadoras fortes.

3.3. Tratamento de dados e limitações do método

Foi elaborada uma análise do conteúdo obtido a partir da entrevista realizada com o ex CEO da Elera Renováveis. Com a coleta sendo mais enxuta se comparada à realização de um formulário com a opinião e a visão de inúmeros indivíduos, é possível que os resultados podem, de certa forma, estar enviesados para a ótica do entrevistado, deixando de lado alguns pontos que podiam ser considerados como cruciais para a análise.

4 Apresentação e análise dos resultados

O capítulo a seguir tem como objetivo descrever, da ótica de um presidente de uma multinacional, quais foram os movimentos-chave responsáveis para a construção de uma organização e de um grande time.

4.1. Descrição do caso

A presente entrevista busca relatar o avanço que a Brookfield Energia Renovável teve entre os anos de 2005 e 2010 no Brasil, e como a figura de um líder, focado em ser um bom empregador, impactou diretamente nos resultados da empresa. Segundo relatado em entrevista presencial, no dia 7 de junho de 2021, a organização, no ano de 2005, não estava apresentando bons resultados econômicos e financeiros, e Luiz Ricardo foi inicialmente colocado na presidência para “arrumar a casa” para uma possível venda. A empresa naquele momento possuía cerca de 3 Usinas Hidroelétricas espalhadas pelo estado do Paraná, e 30 funcionários no *staff* corporativo em Curitiba e aproximadamente 10 funcionários espalhados entre as UHEs. Não havia um setor de Recursos Humanos e sim um ou dois funcionários responsáveis pelas admissões, demissões e pagamento de folha. Os responsáveis pela engenharia e setor financeiro não se entendiam, a empresa não apresentava bons resultados ou perspectiva de melhora e a ideia inicial era a venda.

Luiz iniciou sua jornada no início de 2005, deixando sua família e cidade natal, Rio de Janeiro, para trás e passando a semana em Curitiba avaliando as possibilidades de venda ou não da empresa. Enquanto isso, fortalecia a equipe se aliando a pessoas capacitadas que pudessem lhe ajudar no processo de tomada de decisão. Assim, ao ser aconselhado e acompanhado por bons profissionais, uma luz no fim do túnel apareceu e o objetivo de vender a empresa foi abandonado. Começou, assim, o processo de mudança de gestão e relacionamento entre as diversas áreas da empresa. Trouxe sua família para morar junto no estado paranaense e contratou uma diretora especialista em Recursos Humanos para construir essa área na organização. A ideia, agora, era montar uma das maiores empresas de geração de energia renovável do país. Uma diversificação de origens, culturas e de sexo foram um dos pontos-chave para o

crescimento da organização. Em dado momento, o entrevistado conta que havia 49% de mulheres na empresa, algo que deveria ser normal no mercado de trabalho, mas que nem sempre acontece.

Em sua gestão, Luiz Ricardo obteve resultados impressionantes. Ao assumir a organização, eram aproximadamente 40 funcionários e 3 usinas de geração de energia. Quando deixou o cargo em 2010, eram mais de 300 colaboradores e 35 usinas de geração renovável, além de duas em fase de construção. O que é válido perceber não é somente a construção de uma grande equipe e de uma operação extremamente complexa, mas sim o ganho como empregador. Luiz foi destaque em pontos como ambiente de trabalho saudável, desenvolvimento de pessoas e investimento em comunidades ribeiras as plantas de geração. Já recebeu prêmios internacionais e do Ibama por recuperação de áreas ambientais depredadas com as operações de larga escala. É até hoje funcionário e conselheiro da Brookfield Brasil e a mais de 15 anos é destaque na organização como um dos profissionais com mais expertise e conhecimento de engenharia e pessoas.

4.2. Resultados da entrevista e análises

Na primeira pergunta feita ao entrevistado, foi procurado entender qual a relevância do setor de Recursos Humanos para a alteração da estratégia. No momento inicial, o plano era a venda da área de geração de energia renovável, contudo, ao fortalecer a diretoria e o quadro de funcionários, a estratégia mudou e outros objetivos foram definidos. Segundo relatado, o setor de Recursos Humanos foi uma das peças mais importantes para que essa mudança de estratégia fosse efetivamente eficaz.

R: “A primeira coisa que foi feita na antiga BER (sigla para Brookfield Energia Renovável), hoje atual Elera, foi entender e ter um diagnóstico claro de porquê a empresa que tinham pessoas tão capacitadas, engenheiros do setor elétrico tão renomados, não vinha atingindo bons resultados. Tinham construído algumas usinas e com resultado muito baixo, retorno do CAPEX baixíssimo. E desse diagnóstico, percebemos que primeiro a empresa não tinha um setor de Recursos Humanos e desenvolvimento de pessoas. A organização tinha 3 usinas e um grupo de mais ou menos 30 e poucas pessoas na sua matriz, essas centrais hidrelétricas estavam no interior do estado PR e lá tinham pequenos núcleos porque essas centrais hidroelétricas têm um nível de automação muito alto. Então não existia um departamento de recursos humanos não se tinham conhecimento

das pessoas. A primeira coisa que se fez foi um diagnóstico e entendemos que uma diretoria de Recursos Humanos era necessária para que a empresa pudesse estabelecer o como atingir o seu crescimento. Investiu-se bastante, levou-se uma equipe de pessoas que tinham uma experiência no setor financeiro e no setor de recursos humanos e que conheciam também a cultura da Brookfield.”

Luiz, no início de sua fala, destaca pontos importantíssimos do envolvimento do RH com o alinhamento de uma estratégia. O setor que cuida das pessoas precisa entender quais são os objetivos futuros da empresa para que, no momento da contratação, possa alinhar os objetivos do contratado com o objetivo da organização. A criação de uma diretoria de RH ajudou no fortalecimento desses alinhamentos e a contratação de fornecedores que conheciam a cultura organizacional também facilitou o andamento desse processo.

R: “Então essas pessoas foram deslocadas do Rio de Janeiro para o Paraná. Juntou-se, então, especialistas que já existiam na antiga organização e percebeu-se que alguns colaboradores não se encaixariam na nova missão da companhia, a missão de ser uma organização de energia renovável com sustentabilidade social e ambiental. Essas pessoas tinham um foco muito voltado somente para resultado, e o foco que nós queríamos dar a empresa era que, tão importante quanto os resultados alcançados, era como nós alcançaríamos os resultados”.

Luiz mostra, aqui, que tão importante quanto atingir bons números é fazer o trabalho da maneira mais correta possível. Conforme escrito no capítulo que fala sobre a mudança de *mindset* das lideranças, os colaboradores cada vez mais buscam “chefes” que queiram atuar na ética, com princípios e valores.

R: “E então levou-se um grupo de 2 ou 3 diretores aqui do Rio de Janeiro para Curitiba com suas famílias. Tinha que ser um comprometimento total. Fez-se um diagnóstico profundo do porquê que a empresa não tinha atingido resultados, por que que os custos de construção dessas 3 usinas foram muito superiores, quais foram as premissas que tinham sido adotadas que não deram certo. E a coisa mais difícil é desconstruir as ideias e mostrar pra pessoas com muito expertise por que ações que foram implementadas tiveram baixo resultado. O departamento de Recursos humanos não existia dentro da empresa. Existia um pequeno grupo de pessoas e houve a chance de transformar esse grupo em recursos humanos. Isso foi feito e foi muito importante porque a área de RH

através do diretor passou a participar ativamente em todas as reuniões de diretoria. No primeiro momento foi muito interessante, muito fora do comum porque os diretores da área de desenvolvimento de projetos de engenharia, diretor de construção, diretor jurídico... perguntavam por que eu estava levando uma diretora de recursos humanos na reunião. E eu dizia que a diretora de RH era tão importante quanto os outros porque se ela não souber qual é o perfil de funcionários que nós precisamos, o que estamos fazendo, como e o que nós estamos projetando para a empresa, como é que ela vai poder contratar as pessoas adequadas para suas funções? Então foi uma quebra de paradigma muito grande porque houve uma repulsa dos diretores de ter uma diretora de recursos humanos participando de reuniões técnicas”.

O entrevistado claramente expressa sua visão de inclusão do RH nas reuniões de diretoria e estabelecimento de estratégias. Nos dias atuais, talvez essa inserção do RH no momento de formação de estratégia seja mais comum, porém, como relata o entrevistado, houveram momentos que achavam que o RH só demitia e contratava e não cuidava de pessoas e auxiliava no resultado final.

Em um segundo momento, foi questionada a maneira de atuação para a obtenção de funcionários e formação de uma grande equipe. Como era competir com os concorrentes, em sua maioria estatais, e o que foi feito para que talentos fossem atraídos.

R: “Contratamos uma consultoria de gestão de cargos e salários e como a matriz do grupo fica no Canadá precisávamos ter relevância perante os investidores. Então nós contratamos uma empresa Internacional conhecida não só no Brasil, mas também no mercado norte americano para dar credibilidade. Nós então mostramos que a política que existia de cargos e salários não estava alinhada com o mercado. Na época era um mercado predominantemente de estatais no setor de geração de energia elétrica, que tinham plano de cargos e salários construído e a maioria tinha um plano de previdência privada e nós não tínhamos nada disso. Então a gente fez um levantamento dos *gaps* que existiam da nossa empresa com o segmento, e o segmento era liderado como eu disse por empresas estatais grandes então para atrair pessoas que estavam normalmente em mercados como São Paulo e Rio de Janeiro nas grandes empresas de geração de energia para Curitiba nós precisávamos ter um pacote não só de cargos, salários e benefícios como também um plano de previdência privada para que depois que os colaboradores se retirassem se aposentasse tivessem um suporte.”

Conforme relatado anteriormente por Clavery (2020), a construção e a gestão dos cargos e salários são importantíssimas para a satisfação de um colaborador em uma empresa. Benefícios sólidos, plano de previdência e descrição de cargos auxiliam diretamente no funcionamento e suporte das funções-chave.

R: “Não era algo comum entre as empresas privadas. Ponto fundamental foi a transparência na comunicação com os funcionários. Nós mostramos primeiramente um plano de 5 anos. A empresa tinha cerca de 60 MW de capacidade instalada e nesse plano de 5 anos nosso objetivo era chegar a 600 megawatts, através de aquisições e através de construções. Uma empresa que tinha cerca de 30 funcionários na sua matriz alguns funcionários nas suas 3 operações passar de 60 para 600 megawatt no momento em que o Brasil vinha de um apagão de 2001 aonde faltou energia então houve uma expectativa que o preço de energia fosse aumentar muito e essa expectativa não aconteceu. O retorno viria então a partir de operações com o planejamento muito ajustado. Para que fosse possível o plano que aumentaria de 60 para 600 megawatts precisava atrair mão de obra tá e atrair mão de obra para uma cidade menor comparado a São Paulo e Rio de Janeiro era um grande desafio então nós mostramos e fomos ao mercado através de uma empresa especializada em atração de pessoas e buscamos o perfil que nós queríamos de funcionários. Essas contratações só aconteciam após nós fecharmos aquisições ou após nós iniciarmos a construção de algumas Usinas. Com isso nós trazíamos essas pessoas que vinham do mercado de SP e RJ, se mudavam para Curitiba e construímos então é dentro da empresa setores específicos, mas todos eles interligados. A retenção acontecia pelos resultados e ganhos internos e externos que tínhamos, pela construção de 15 usinas num período de 5 anos e aquisição de 20 usinas. Então isso foi muito importante, a partir do momento que você vai atingindo os seus primeiros resultados e as pessoas começam a acreditar que aquele plano que era tido como um plano muito difícil e ele começa a acontecer as pessoas então passam a acreditar na empresa passam a comunicar para outras pessoas e a empresa então foi crescendo. Em média, nos 5 anos nós aumentamos em cerca de 33 usinas. Nós crescemos em cerca de 7 usinas por ano durante 5 anos seguidos”.

Luiz, nessa pergunta, dá um panorama de como andava o setor de energia elétrica na época e quais foram os principais desafios frente à contratação de novos colaboradores. A transparência na comunicação e os propósitos da empresa ajudaram a passar pelo desafio de se mudar para uma cidade menor. Conforme apontado anteriormente, as pessoas são instigadas por desafios e por líderes inspiradores. Um ambiente de trabalho ruim e com líderes que não têm boas práticas, mesmo que remunerem muito bem, não vão conseguir reter ou atrair muitos talentos, especialmente nos dias de hoje com o avanço dos meios de comunicação.

Em uma terceira pergunta, assuntos como *turnover*, retenção de funcionários e saúde ocupacional foram tratados como pontos-chave nesse diálogo. O entrevistado apontou como utilizou a força da marca da multinacional para encarar as concorrentes e como deu relevância para pontos enxergados como irrelevantes por muitas organizações e como obteve destaque frente a empresas concorrentes.

R: “Era um grande desafio porque por sermos uma empresa menor, nós estávamos atrás de pessoas e precisavam mostrar essas pessoas que elas poderiam ter um plano de carreira e se tornar futuros líderes. Então uma das coisas mais importantes, foi o desenvolvimento contínuo dessas pessoas. Nós passamos a chamar especialistas e consultores tanto nas áreas técnicas como na área de RH e esses nos ajudavam a desenvolver toda essa estrutura. Nós captamos muitos jovens para área de operação, finanças, M&A... e precisávamos investir nesses jovens principalmente por ser uma organização menor. Todos participavam continuamente em cursos desde os diretores até estagiário. Nós fizemos um programa de desenvolvimento contínuo onde investimos nas pessoas. Isso foi de fundamental importância porque era um setor que tinha um viés muito de estatal, de empresa pública e nós precisamos levar pro setor um conhecimento de empresa internacional. Isso foi um atrativo porque as pessoas que estavam em empresas estatais não tinham um plano de desenvolvimento tão estruturado. Não tinha como ter uma ascensão orgânica como tínhamos. A partir disso começamos a ser procurados por funcionários de empresas estatais. Entendia-se que embora a Elera naquele momento fosse uma empresa menor ela tinha um plano de carreira, um plano de desenvolvimento.”

Talvez uma das falas mais impressionantes do entrevistado foi perceber aonde ele tinha vantagem competitiva frente aos concorrentes e capitalizar isso.

O investimento no desenvolvimento de funcionários e formação de lideranças é algo custoso, mas visto pelos funcionários até os dias de hoje como um dos fatores mais importantes nas suas carreiras (GPTW, 20219).

R: “Esse foi um diferencial muito grande e nós colocamos isso em prática. Outro ponto importante para a retenção das pessoas são todos os benefícios que você traz para as famílias das pessoas que trabalham na companhia. Nós vimos que existia um gap muito grande na questão da saúde ocupacional. Contratamos uma especialista da área da saúde, uma psicóloga e fisioterapeuta para se juntar à equipe de RH. Ela tinha uma experiência muito grande como psicóloga e como fisioterapeuta de planos de saúde. Então os especialistas nos ajudaram a entender os anseios das famílias. A empresa era muito jovem a idade média dos nossos funcionários era de cerca de 30 a 33 anos. Então como nós estávamos crescendo muito e atraindo pessoas que vieram de outros estados ou até de fora do Brasil, nós precisávamos ter um plano de saúde ocupacional sólido, plano de saúde e benefícios para as famílias. O que não eram oferecidas por empresas. O plano de previdência privada foi muito importante, pois no setor de energia os planos de previdência públicos eram muito fortes. Assim o Turnover da empresa foi muito baixo. Se eu bem me lembro em cerca de 5 ou 6 anos nós saltamos de 30 funcionários para mais de 300 pessoas. O Turnover nesse período foi de menos de 30 pessoas em 6 anos. A empresa assim se tornou muito reconhecida. Outra coisa melhorou muito, não só a empresa, mas o mercado de geração de energia foi na área de segurança do trabalho e saúde ocupacional. Nós investimos muito! A Brookfield tinha essa experiência Internacional, então fomos um dos pioneiros no quesito de segurança no trabalho e saúde ocupacional no Brasil. Esse foi mais um atrativo muito grande! As pessoas vinham trabalhar pois se sentiam seguro no ambiente de trabalho. Tínhamos procedimentos e protocolos bastante desenvolvidos”.

Luiz finalizou o terceiro questionamento quantificando os ganhos e perdas obtidos em sua gestão. Comentou sobre pontos cruciais discutidos nos dias de hoje, como saúde ocupacional e planos de saúde que atendem funcionários e famílias. Mostrou que, enquanto principal liderança na empresa, se preocupou em percorrer os caminhos certos para construir uma excelente equipe e perder poucos membros durante o processo.

No quarto momento da entrevista, Luiz Ricardo falou sobre a importância do alinhamento da cultura organizacional com as práticas empresariais. Destacou

mais pontos sobre saúde ocupacional e alinhamento de visão, missão, valores e princípios.

R: “Se a cultura organizacional não existir, ou seja, se ela só estiver chancelada nas paredes, mas não existe nos relacionamentos do dia a dia, ela em vez de ajudar ela prejudica, porque o funcionário percebe o colaborador percebe que aquilo não é pra valer. Então uma das coisas mais importantes que a gente aprende é que você não consegue fazer nada se você não tiver uma equipe de gestores que estejam alinhados. E esses gestores são os exemplos para as suas áreas. Então se os gestores não tiverem um alinhamento, se não for para valer, se um diretor pensa de um jeito e outro de uma outra forma, se não tiver todo mundo com um pensamento comprometido você não consegue criar uma cultura organizacional”.

Luiz destaca a importância do alinhamento de práticas e cultura entre os gestores de diferentes áreas. Mostrando, com isso, que não adianta ter uma cultura delimitada se os líderes das diferentes áreas não seguem ela. Conforme apontado pelo consultor de RH, Robert Half, é importante que a Cultura Organizacional não seja apenas um grupo de palavras.

R: “Então o primeiro ponto era uma visão corporativa. Aquele crescimento de 60 MW para 600 megawatts era o nosso plano de 5 anos. Daí nós fizemos ao contrário, a experiência foi nos mostrando ao longo dos quase 40 anos de trabalho, que os princípios e valores não tem que ser definido pela diretoria. Nos reunimos junto com especialistas e dizíamos como é que nós queríamos ser vistos pelo ponto de vista ambiental, pelo ponto de vista social e pelo ponto de vista de educação. Então todos os princípios e valores vieram dos funcionários de baixo para cima, para que eles se sentissem donos daqueles princípios de valores e que eles cumprissem aquilo. É claro que havia o acompanhamento da alta gestão, mas os donos dos princípios e valores, essa experiência que realmente a vida me mostrou, isso tem que ser construído de baixo para cima, para que eles se sintam os valores e comecem a criar uma cultura organizacional. Outra coisa muito importante era a ética nos relacionamentos. Nós discutíamos muito com os colaboradores, quando eu digo ética nos relacionamentos é o respeito, a transparência, a verdade, até o feedback. Então dentro da antiga BER e hoje Elera, nós tínhamos um andar comunitário. E, diga-se de passagem, como é importante que você tem uma equipe que te traga ideias, porque se você acha

que você é o único que pode ter ideias você não vai a lugar nenhum. Então nós discutimos as ideias, nós tínhamos reuniões constantes para nos conhecermos mais, e nós fizemos uma área que era o nosso andar superior, em que todos podiam ir. Uma área comunitária e 2 ou 3 vezes por semana nós fazíamos um lanche que a gente chamávamos de Lunch & Learning. A gente sedia um prato simples, um lanche como uma sopa. Curitiba é uma cidade fria então a sopa caia muito bem! Tinha sempre um palestrante, o palestrante muitas vezes era alguém da própria empresa se ele fosse um especialista do tema. Com isso nós levamos ao pessoal da área financeira, administrativa... todas as etapas de construir uma usina hidrelétrica. E para as pessoas de engenharia e de construção, como é que se calculava retorno, como é que se calculava os riscos jurídicos... Então nós fizemos o Lunch & Learning um dos maiores aprendizados. Todos participavam ativamente, ajudou muito na integração da equipe!”.

Luiz, nesse momento da fala, destacou as formas como criou a cultura da empresa deixando “a base da pirâmide” destacar, como eles enxergavam a organização, e se aliou a consultorias para traçar os melhores planos. A figura de um consultor especializado é fundamental para trazer expertise nesse momento de virada de chave. Saber captar as respostas e agir da maneira certa. Quando o entrevistado apresentou momentos que quebravam a rotina de trabalho e ajudavam à integrar a equipe, mostrou que, na empresa, sua gestão atuava de forma muito aberta, procurando baixar a burocracia.

R: “Outro lado que nós percebemos dentro daquela pesquisa do diagnóstico, nós percebemos que tínhamos alguns funcionários que embora jovens, estavam com vidas muito sedentárias, mas que gostariam de fazer atividades físicas, apenas não tinham estímulos. A especialista em saúde ocupacional junto a equipe de RH e ao plano de saúde elaboraram uma meta de redução de sinistralidade para baixar o valor da apólice anual. Uma situação de Win-Win! Então nós trouxemos a ginástica laboral, nós criamos grupos de corrida, nós fizemos trabalhos sociais em hospitais. Tudo isso trouxe um engajamento muito grande da equipe. Então o relacionamento não era de chefe para subordinado, era um relacionamento de respeito. Nós sabíamos que existia uma hierarquia, mas a relação era natural. Isso então foi muito importante, para a solidez dos relacionamentos e para a baixa de turnover da companhia. Claramente os colaboradores tinham avaliações semestrais, e com a ajuda da área de TI, as avaliações foram feitas por um grupo de pessoas que se relacionavam com cada

funcionário. Então a gente chamava um cliente daquela área, ou daquele funcionário ou um fornecedor daquele colaborador para avaliar também junto a sua própria área. Nós fazíamos a partir dos resultados das avaliações um alinhamento de expectativas”.

O entrevistado fecha a pergunta 4 mostrando que a preocupação com a saúde dos funcionários impacta em um bom ambiente de trabalho e na baixa do *turnover*. As avaliações de desempenho ajudavam a alinhar as expectativas, mas é um ambiente de trabalho prazeroso que era o fator motivador e crucial junto a uma possibilidade de crescimento pessoal.

Em um quinto momento, o entrevistado apontou a importância de se ter uma comunicação clara e transparente com os colaboradores dos mais diversos níveis, salientando, também, a relevância da equipe se sentir dona da organização e defendê-la com afinco.

R: “A comunicação ela tem um capítulo muito especial porque é muito importante que os resultados, os atingimentos não só financeiros, mas as conquistas, sejam compartilhadas com os funcionários e com todos os colaboradores, para que eles se sintam dono da empresa. Isso tem que ser de forma muito natural! Então nós tínhamos uma área de comunicação, como eu mencionei anteriormente nós tínhamos um andar para reuniões. E comunicávamos todo mês colocando os resultados da empresa, das suas vendas, de como estavam seguindo as construções para que os funcionários todos pudessem ver. Depois nós com o desenvolvimento da área de TI e da sistematização nós passamos a disponibilizar esse conteúdo não só nos murais, nas paredes, eles recebiam isso pelos sistemas da empresa. Mesmo porque, uma parte do ganho anual dependia dos resultados alcançados. Além disso, seus salários e benefícios tinham variável quer muito em função dos resultados alcançados. Resultados financeiros, resultados também das suas avaliações de desempenho dos Softskills, dos seus relacionamentos. Um fator que passamos a dar uma importância muito grande, foi a comunicação clara e transparente. Para que o colaborador não tivesse nenhuma surpresa com suas avaliações. É demandando muita sensibilidade, e pessoas que tem experiência em fazer essas avaliações. É um equilíbrio para que uma área não se sinta melhor do que a outra, e para isso área de eu te diria que o maestro dessa orquestra é a área de RH. O setor de recursos humanos então, acompanhava todos os gestores das áreas

para que essa área de comunicação, de avaliação, de como dar um retorno às pessoas fosse forma muito equilibrada”.

Luiz deixa claro que a empresa é uma organização com propósitos financeiros e não pode renunciar a isso, já que, se ela não atingir os resultados esperados, a tendência é acontecerem cortes. Uma comunicação clara facilita esse processo de entendimento entre os funcionários. Os colaboradores, uma vez bem orientados, com os princípios, valores, missões, visões e bem ajustados e bem liderados, vão se sentir parte da engrenagem e donos da empresa.

Na parte final da entrevista, foi procurado entender o que o entrevistado entendia sobre o tema principal do estudo: a marca do empregador. Quais seriam, em seu entendimento, os fatores-chave para a criação de uma marca empregadora forte para um ambiente de trabalho saudável e prazeroso.

R: “Eu recentemente li um livro sobre Employer Branding em inglês muito interessante. E me alinho 100% com esse conceito e pensamento. Eu só acredito que uma empresa possa ter uma cultura corporativa e employer branding se ela realmente se preocupa com equilíbrio. Não há sustentabilidade em nenhuma empresa se não tiver alinhado pessoas, e o desenvolvimento delas, o lado social, o equilíbrio social a criação de oportunidades às pessoas, se não tiver a parte de resultados financeiros, se não tiver a parte de segurança ambiental e saúde ocupacional. E que as pessoas se sintam parte ativa disso tudo, demanda muito esforço de quem faz a gestão, porque a crítica é contínua, mas sem isso não se alcança resultados. Eu vejo que a Elera nasceu nestes pilares. Esse termo é muito novo para mim, uma novidade que me preparei para poder conversar com você hoje. Ele na verdade é a criação de uma cultura organizacional num viés mais moderno, que é fundamental para os dias atuais. Se não houver isso, não à perpetuação, não há desenvolvimento não há o crescimento da empresa e das pessoas. Não existe o crescimento de uma empresa se as pessoas não estiverem crescendo com a organização, porque se não tiver esse equilíbrio e com o meio ambiente porque o meio ambiente ele faz parte ativa do futuro do mundo. Então eu acho que são essas vertentes pessoas, resultados e o lado de segurança de saúde ocupacional e ambiental”.

Luiz Ricardo finalizou a entrevista dando um prato cheio para esse estudo. Apresentou suas impressões sobre o conceito em questão, evidenciando que o termo é novo no mundo da Administração Empresarial, mas que enxerga práticas

similares em muitas formas de gestão antigas. Mostrou total concordância com as práticas de *Employer Branding*, alinhando perfeitamente pontos como desenvolvimento de pessoas e sucessão de lideranças. O entrevistado em suas passagens como presidente de companhia foi premiado e até hoje é reconhecido. Além de ex presidente é conselheiro do grupo Brookfield e atua no corpo docente da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro como professor de MBA voltado para gestão de pessoas.

5 Conclusões e considerações finais

Para finalizar o amplo processo de análise bibliográfica e de entrevista, que foi elaborada e evidenciada, foi possível obter conhecimentos que permitam mostrar a necessidade de as organizações se preocuparem em como são enxergadas por seus funcionários e pelo mercado de trabalho. Uma vez que não estruturar um setor de Recursos Humanos e não se preocupar com o impacto do *Employer Branding* pode findar com uma alta rotatividade de funcionários e ter que constantemente investir capital no processo de entrada e saída de colaboradores. Entre todas as ideias levantadas, um dos fatores mais importantes é a escolha de lideranças que façam sentido para a organização. Atuar por meio dos princípios, valores, visões, missões e cultura organizacional delimitadas é fundamental para que os funcionários se sintam parte da engrenagem e tenham o sentimento de dono da empresa. Os gestores que ignoram a utilização desses conceitos mais atrapalham do que ajudam, segundo relata nosso entrevistado Luiz Ricardo.

Ter lideranças que se preocupem em baixar o *turnover* da empresa por meio da utilização das melhores práticas de gestão, como a estabilidade da saúde ocupacional, momentos de descontração como treinamentos, conversas entre pessoas dos mais variados níveis hierárquicos ou práticas de esportes, mostram extrema capacidade de inovação e entendimento dos problemas. Como o conceito de *Employer Branding* é um mix de Recursos Humanos e Marketing, é através de um fortalecimento do RH que se vai atrair as pessoas. Como o entrevistado apontou, quando estava na presidência e sua equipe havia conseguido consolidar uma área de pessoas sólida e que se preocupava mais do que em contratar e demitir, e sim com a saúde organizacional, a empresa foi procurada por pessoas do setor atrás de vagas. Conseguindo, dessa maneira, atrair talentos e reter aqueles que ali já estavam.

Como estamos na segunda década do século 21, um dos pontos mais importantes e que os empregadores devem se preocupar é com a sua imagem nas redes sociais e nos portais de notícias. Plataformas especializadas em assuntos de trabalho como LinkedIn, Glassdoor, I Hate Mondays e até mesmo o Twitter, Facebook, Instagram são espaços de troca de experiências e avaliação

de empregadores. O Glassdoor.com, por exemplo, é um site que colaboradores e ex colaboradores discutem anonimamente sobre o que acham ou achavam de uma empresa e dos seus líderes. Inserem dados como valor dos benefícios, salários, clima organizacional e opiniões das lideranças. É necessário se preocupar com a marca e com a atratividade da empresa, uma vez que as redes sociais ajudam na formação de opinião e na criação de uma imagem.

Por último, é extremamente importante salientar que a presença de pessoas com expertise faz toda a diferença. Especialistas na criação de valor e de uma área focada em marca empregadora, sejam consultorias de RH que avaliam clima organizacional e ajudam na análise de melhorias internas ou quaisquer fornecedores que ajudem a apurar esses *gaps* internos, devem ser sempre bem-vindos. Participar da pesquisa de clima e do ranking da *Great Place to Work* é algo custoso e que nem toda organização pode fazer. Entretanto, aquele empregador que tem a possibilidade de inserir sua organização nessas pesquisas, em especial a da GPTW, deveria considerar seriamente em fazer. Afinal, os resultados de momento valem menos que os resultados de longo prazo e as pessoas de uma empresa são o maior ativo dela.

6 Referências

- ABDALA, V.; BRASIL, C. I. Taxa de desemprego cai no país e fecha 2019 em 11,9%. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 31 jan. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-01/taxa-de-desemprego-no-pais-fecha-2019-em-119>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- ABOUT People Business. **People Business**, Bangalore, 2021. Disponível em: <http://www.peoplebusiness.org/about-pb.html>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R. M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 29., 2005, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Anpad, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-esoa-1081.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 185-206, dec. 1996. Disponível em: https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.
- BARBOSA, R. Metade das indústrias reclama que falta mão de obra qualificada no Brasil. **Poder 360**, [S. l.], 11 fev. 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/metade-das-industrias-reclama-que-falta-mao-de-obra-qualificada-no-brasil/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- BEST places to work 2020: employees' choice. **Glassdoor**, [S. l.], 2020. Disponível em: https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-2020-LST_KQ0,24.htm. Acesso em: 08 abr. 2021.
- BRASIL tem o maior índice de rotatividade. **Catho**, [S. l.], 03 mar. 2021. Disponível em: <https://www.catho.com.br/empresa-em-foco/brasil-tem-o-maior-indice-de-rotatividade/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- CARVALHO, F.; FARIAS, M. **Employer branding**. 2014. Disponível em: <https://zetesis.net/2GAX>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- CLAVERY, S. **Isso é employer branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. Rio de Janeiro: Leader, 2020.
- COMO tudo começou. **Great Place to Work**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/sobre-nos/valores-e-historia/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- CONHEÇA o Brasil – População – Educação. **IBGE Educa**, Brasília, 2019. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- CURI, R. P. Employer branding: entenda o conceito e como ele impacta seus colaboradores! **Rock Content**, São Paulo, 02 nov. 2017. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/employer-branding/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Movimentação no mercado de trabalho**: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego. São Paulo: DIEESE, 2017. Disponível em:
https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.html?_ga=2.37546976.1528047777.1622415416-1697971042.1622415416. Acesso em: 08 abr. 2021.
- DIAS, G. Endomarketing: o que é, ações, exemplos e 8 estratégias. **Gupy**, [S. l.], 01 jun. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/endomarketing>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- EMPLOYER branding e bem-estar: a solução para a escassez de talentos. **Gympass**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://blog.gympass.com/employer-branding-e-bem-estar/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- ENTENDA por que vagas em negócios como Nubank e Natura são disputadas. **Exame**, São Paulo, 01 jun. 2021. Disponível em:
<https://exame.com/carreira/entenda-por-que-vagas-em-negocios-como-nubank-e-natura-sao-disputadas/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- EVERETT, L. **Corporate Brand Personality**: re-focus your organization's culture to build trust, respect and authenticity. Londres: Kogan Page, 2016. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=LoB4CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- FALTA de mão de obra especializada pode limitar crescimento do Brasil. **Exame**, São Paulo, 25 nov. 2019. Disponível em: <https://exame.com/economia/falta-de-mao-de-obra-especializada-pode-limitar-crescimento-do-brasil/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- FRANKLIN, J.; ROY, D. Brookfield to buy most of Oaktree to build juggernaut to rival Blackstone. **Reuters**, New York, 13 mar. 2019. Disponível em:
<https://www.reuters.com/article/us-oaktree-cap-grp-brookfield-asset-m-a-idUSKBN1QU1YO>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- GERAÇÃO Z traz novos desafios para os anunciantes e marcas. **Go2web**, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <http://www.go2web.com.br/pt-BR/blog/geracao-z-traz-novos-desafios-para-os-anunciantes-e-marcas.html>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- GERBELLI, L. G. Falta de mão de obra qualificada afeta metade das indústrias do país. **G1**, São Paulo, 11 fev. 2020. Disponível em:
<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/02/11/falta-de-mao-de-obra-qualificada-afeta-metade-das-industrias-do-pais.ghtml>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- GIORDAN, I. 21% dos brasileiros possuem Ensino Superior completo, aponta levantamento da OCDE. **Quero Bolsa**, [S. l.], 10 set. 2019. Disponível em:
<https://querobolsa.com.br/revista/21-dos-brasileiros-possuem-ensino-superior-completo-aponta-levantamento-da-ocde>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- GREAT PLACE TO WORK. **A liderança em 2020**: 5 hábitos para mudar e 5 competências para desenvolver. São Paulo, 2019. Disponível em:
https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/2705/1577390151Ebook_-_A_Liderana_em_2020_-_VERSO_FINAL.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.
- GREAT PLACE TO WORK. **As tendências de RH em 2020**: relatório. São Paulo, 2020a. Disponível em: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F2705%2F1580241173Tendncias_de_RH_em_2020_v1.3.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.

- HALF, R. Como fazer a contratação de executivos e selecionar um candidato qualificado. **Robert Half**, São Paulo, 05 dez. 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/como-fazer-contratacao-de-executivos-e-selecionar-um-candidato-qualificado-rc>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- HALF, R. Cultura organizacional: tudo que você precisa saber sobre o assunto. **Robert Half**, São Paulo, 07 dez. 2018. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- HILL, J. What ‘the Employer Brand’ really means, from the man who coined the term. **East Anglian**, Ipswich, 20 jun. 2018. Disponível em: <https://www.eadt.co.uk/business/simon-barrow-and-the-meaning-behind-the-employer-brand-1-5569135>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- ILHÉU, T. Brasil tem uma das piores taxas de Ensino Superior do mundo, diz OCDE. **Guia do Estudante**, [S. l.], 10 set. 2019. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/brasil-tem-um-das-piores-taxas-de-ensino-superior-do-mundo-diz-ocde/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Education at a glance**. Brasília, 2021. Disponível em: <http://inep.gov.br/education-at-a-glance>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Panorama da educação**: destaques do Education at a Glance 2020. Brasília: INEP, 2020. Disponível em: https://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/eag/documentos/2020/Panorama_da_Educacao_2020.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.
- JAKITAS, R. ‘Apagão’ de mão de obra no país pode limitar crescimento. **Estadão**, São Paulo, 25 nov. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,apagao-de-mao-de-obra-no-pais-pode-limitar-crescimento,70003101312>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- LÍDER. *In*: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/lider>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- MARQUES, J. R. Quais os tipos de liderança – conheça alguns modelos. **Instituto Brasileiro de Coaching**, Goiânia, 30 mar. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- MELHORES lugares para trabalhar 2020: escolha dos profissionais. **Glassdoor**, [S. l.], 2020. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Melhores-Lugares-para-Trabalhar-Brasil-LST_KQ0,38.htm. Acesso em: 08 abr. 2021.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- NEUFELD, D. The 50 most visited websites in the world. **Visual Capitalist**, Vancouver, 27 jan. 2021. Disponível em: <https://www.visualcapitalist.com/the-50-most-visited-websites-in-the-world/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- NOSSOS comitês. **Grupo Mulheres do Brasil**, São Paulo, 30 nov. 2017. Disponível em: <https://noticias.grupomulheresdobrasil.org.br/comites/nossos-comites/>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Education at a Glance 2019**: OECD indicators. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2019_f8d7880d-en#page256. Acesso em: 08 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Education at a Glance 2020**: OECD indicators. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em:

https://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/eag/documentos/2020/EAG_2020_CN_BRA.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.

OS PAÍSES com as maiores e as menores licenças-maternidade. **Época**

Negócios, São Paulo, 13 maio 2018. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Mundo/noticia/2018/05/os-paises-com-maiores-e-menores-licencas-maternidade.html>. Acesso em: 08 abr. 2021.

OSSEBAARD, H. C. Stress reduction by technology? Na experimental study into the effects of brainmachines on Burnout and state anxiety. **Applied**

Psychophysiology and Biofeedback, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 93-101, 2000.

Disponível em: <http://www.brainisohertz.it/p/nuovi/ContentServer%20wave.pdf>.

Acesso em: 08 abr. 2021.

PINTO, J. C. *et al.* Ansiedade, depressão e stresse: um estudo com jovens

adultos e adultos portugueses. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 16, n.

2, p. 148-163, set. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15309/15psd160202>.

Acesso em: 08 abr. 2021.

PROFISSIONAIS que jogam videogame rendem mais no trabalho, diz estudo.

UOL, São Paulo, 21 out. 2013. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2013/10/17/profissionais-que-jogam-videogame-rendem-mais-no-trabalho-diz-estudo.htm#fotoNav=1>. Acesso em: 08 abr. 2021.

PROJECTED population change in European countries, 2017 to 2050. **Facts**

Maps, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://factsmaps.com/projected-population-change-european-countries-2017-2050/>.

Acesso em: 08 abr. 2021.

RANKINGS GPTW. **Great Place to Work**, São Paulo, 2020b. Disponível em:

<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2020&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SALLIT, M. As universidades brasileiras com maior presença de mulheres entre

estudantes, segundo o MEC. **Quero Bolsa**, [S. l.], 04 mar. 2020. Disponível em:

<https://querobolsa.com.br/revista/as-universidades-brasileiras-com-maior-presenca-de-mulheres-entre-estudantes-segundo-o-mec>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Branding - O que significa e qual sua importância. Rio de Janeiro, 11 jun. 2019.

Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/branding-o-que-significa-e-qual-sua-importancia,79cd6fcf8e24b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SIMAS, R. R. **Employer Branding**: a estratégia de atração da Geração Z por meio da Confederação Brasileira de Empresas Juniores. 2018. 40 f. Trabalho de

Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais) - Universidade

Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018. Disponível em:

<http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/2738>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SIMÕES, H. G. Em depoimento de 5 horas ao Senado americano, Mark

Zuckerberg admite erros do Facebook. **G1**, São Paulo, 10 abr. 2018. Disponível

em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/mark-zuckerberg-depoe-ao-senado-sobre-uso-de-dados-pelo-facebook.ghtml>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SUNDBERG, J. Simon Barrow, the creator of employer brand. **Link Humans**, London, 2021. Disponível em: <https://linkhumans.com/simon-barrow-creator-employer-brand/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SWANNER, N. Tech jobs at these big firms last less than 2 years. **Dice**, [S. l.], 22 ago. 2017. Disponível em: <https://insights.dice.com/2017/08/22/tech-jobs-last-2-years-study/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

TESTA, L. Afinal, o que é Employer Branding?. **Employer Branding Brasil**, São Paulo, 02 ago. 2018. Disponível em: <https://employerbranding.com.br/afinal-o-que-e-employer-branding/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

TURNOVER: qual o seu impacto nas empresas?. **Great Place to Work**, São Paulo, 26 maio 2020c. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/turnover/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

WOOD, E. E. Average tech giant employee stays fewer than two years, Paysa finds. **It Business**, Scarborough, 24 ago. 2017. Disponível em: <https://www.itbusiness.ca/news/average-tech-giant-employee-stays-fewer-than-two-years-paysa-finds/94223>. Acesso em: 08 abr. 2021.

WORLD'S billionaires list. **Forbes**, Nova Jersey, 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/billionaires/>. Acesso em: 08 abr. 2021.