

NÓS PODEMOS:



**o processo de transformação, criação e
crescimento da empresa WE CAN BR**

1. Sinopse.....	3
2. Objetivo do case.....	4
3. Público-alvo.....	5
4. Introdução.....	6
4.1 A WE CAN BR.....	6
4.2 Breve histórico e trajetória de mercado.....	6
4.3 Trabalho temporário: definição e particularidades.....	7
5. Corpo do trabalho.....	8
5.1 Fundamentação teórica.....	8
5.1.1 Temporário para a economia, permanente para o social..	8
5.1.2 Recursos humanos ou gestão de pessoas: estas no centro	
do negócio.....	10
5.1.3 Identidade: uma percepção holística da organização.....	11
5.2 Organograma.....	13
5.3 Reativação de valores para um novo começo.....	13
5.4 Uma nova casa para uma nova ideia.....	14
5.5 Marca com DNA próprio.....	15
5.6 Ações de valorização, celebração e reconhecimento.....	15
6. Resultados.....	16
6.1 Avaliação de clima.....	16
6.2 Variação do faturamento da empresa.....	17
6.3 Recorrência de contratação.....	18
6.4 Turnover.....	18
6.5 Depoimento dos clientes.....	19
6.6 Depoimento dos colaboradores.....	19

7. Conclusões, aprendizados e horizontes.....	20
8. Bibliografia.....	20
9. Informação dos autores.....	21



1. Sinopse

O case descreve o processo de transformação promovido pela empresa WE CAN BR, de Porto Alegre (RS), ao criar uma identidade exclusiva para atuação no segmento de administração de profissionais temporários a partir do empoderamento de seus profissionais.

Por “identidade”, entende-se não somente componentes externos (nome, marca, slogan etc.), mas todo o arcabouço de processos, pessoas, propósito, valores, estrutura física, tecnologias e estratégias que compõem uma organização. Assim, este relato evidencia um percurso que se inicia na fase mercadológica de identificação da necessidade de foco em um único serviço, passando pelas estratégias e ações adotadas no processo de transformação, a atenção especial concedida às pessoas atuantes na organização até a análise de resultados quantitativos e qualitativos que corroboram a conveniência do projeto à sustentabilidade do negócio, tendo como público-alvo seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Nesse contexto, percebeu-se a oportunidade de documentar os principais elementos que causaram o processo de transformação – e sobretudo aqueles que possibilitaram essa metamorfose – no intuito de fomentar e compartilhar a geração de conhecimento entre as empresas. Da mesma forma, a construção do case serviu como “espelho” para os colaboradores da WE CAN BR, que puderam tomar consciência de seus processos internos de trabalho.



2. Objetivo do case

O recrutamento, seleção e administração de trabalhadores temporários, centro do negócio da empresa WE CAN BR, caracteriza-se como uma atividade cujo exercício se mostra predominantemente humano, ainda que a sociedade assista à profusão contínua de softwares, aplicativos e tecnologias como a inteligência artificial que, pouco a pouco, substituem o homem de suas funções.

Foi a partir dessa perspectiva que os sócios da WE CAN BR, à época sob a marca de AST Facilities, perceberam a necessidade de distinguir o serviço de administração de trabalhadores temporários das demais atividades realizadas no grupo econômico (higienização corporativa, segurança patrimonial e refeições coletivas), construindo uma identidade particular e tomando como premissa o fato de que seriam os colaboradores os agentes capazes e responsáveis por transformar a empresa em um negócio próspero e sustentável.

Assim, iniciou-se uma série de ações estratégicas a fim de alcançar esse resultado, entre elas:

- a. Time alinhado e engajado com o propósito estratégico da empresa;
- b. Construção da nova marca e do DNA de marca;
- c. Treinamento para alinhamento de propósito do novo DNA da marca;
- d. Mudança de endereço físico da sede da empresa;
- e. Projeto de humanização da nova sede estilo *open space*, com incentivo à criatividade e à produtividade;
- f. Seminário de premiação e reconhecimento aos profissionais.



Entre os resultados quantitativos e qualitativos utilizados para mensurar o desempenho das ações estratégicas adotadas – e que serão apresentadas neste case – estão a pesquisa de clima com os profissionais da empresa, pesquisa de satisfação com clientes e variação do faturamento da empresa. Acima de tudo, este case materializa o anseio de todos os profissionais que integram o projeto WE CAN BR na construção de uma empresa próspera, sustentável, atualizada e sempre com foco voltado para o aperfeiçoamento das pessoas e processos.

3. Público-alvo

O público-alvo deste case são os profissionais que atuam na WE CAN BR. Até a conclusão deste material (primeiro semestre de 2021), a empresa contava com 28 colaboradores. Desta forma caracterizados: 80% mulheres e 20% homens; 43,4% com ensino superior, 26,7% com ensino superior incompleto, 26,7% com ensino médio e 3,3% com pós-graduação; 66,7% de 20 a 40 anos e 33,3% acima de 40 anos; 80% não ocupa cargos de liderança e 20% ocupa cargos de liderança; 80% com dedicação ao projeto¹ de 5 a 10 anos, 13,3% com dedicação ao projeto de até 5 anos e 6,7% com dedicação ao projeto de 10 a 20 anos.

¹ Utilizada terminologia "projeto" para se referir ao vínculo profissional com os líderes-fundadores da empresa que, com o tempo, trocou de nome e marca.



4. Introdução

4.1 A WE CAN BR

Com sede em Porto Alegre (RS) e filial em São Paulo (SP), a WE CAN BR é uma empresa de recrutamento e seleção de profissionais especializada em administração de trabalhadores temporários. Seu foco de atendimento são empresas de médio e grande porte, com clientes de marcas expressivas, como Walmart, Grupo RBS, Votorantin, Bourbon Shopping, Sapore, ASUN, entre outros.

Em seu processo de trabalho, a WE CAN BR é responsável por selecionar e recrutar profissionais adequados para as oportunidades ofertadas por seus clientes. Seu quadro de colaboradores é composto por psicólogos e profissionais com formação na área de gestão de pessoas, além de profissionais administrativos nos quais sua responsabilidade é gerir e realizar o pagamento dos profissionais temporários que atuam em seus clientes, atuando como uma extensão administrativa dessas empresas.

4.2 Breve histórico e trajetória de mercado

Apesar de ter sido criada em julho de 2019, a atuação da WE CAN BR no mercado data de 1999. Naquela época, foi constituída a empresa AST, já com foco em administração de profissionais temporários. Em 2009, em função da crise econômica do biênio 2008-2009, a empresa constatou a necessidade de ampliar sua gama de serviços oferecidos. Por esse motivo, ingressou no segmento de *facilities*, em especial a área de higienização corporativa, e passou a se chamar AST Facilities.



O ponto de inflexão nesse cenário foi a Reforma Trabalhista. Em novembro de 2017, a empresa percebeu uma oportunidade de retomar e recolocar no centro do negócio a sua vocação, isto é, a administração de profissionais temporários. Além disso, a natureza do negócio de gestão de temporários apresenta uma especificidade muito particular.

Para essa tarefa, percebeu-se a necessidade primordial de construção de uma equipe em sincronia com a dinâmica do negócio e em consonância com os valores e atitudes exigidos pelo mercado de trabalho contemporâneo, além da edificação de uma identidade original, exclusiva, moderna e arrojada a ponto de lançar ao mercado uma nova versão de uma empresa de prestação de serviços de trabalho temporário. Nesse momento, surgiu a ideia "WE CAN BR".

4.3 Trabalho temporário: definição e particularidades

No Brasil, o trabalho temporário é regulamentado pela Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974, e pelo Decreto 73.841, de 13 de março de 1974. Em seu sítio eletrônico, o Ministério da Economia o define como: "(...) aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender a necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços" (BRASIL, 2020).

O profissional temporário tem os mesmos direitos de um efetivo: pagamento de horas extras, adicional noturno, vale transporte, remuneração equivalente à recebida pelos empregados de mesma categoria da empresa, recebimento de 8% do seus proventos a título de FGTS, descanso semanal remunerado, 13º salário proporcional ao tempo de serviço, férias proporcionais



ao período trabalhado e seu tempo de trabalho conta como contribuição para a aposentadoria.

A contratação de um profissional temporário não pode ser feita diretamente pela empresa. É necessária a intermediação de uma empresa prestadora de serviço, devidamente registrada no Ministério do Trabalho. Uma vez firmado o contrato de trabalho temporário, a empresa – chamada de “tomadora” – pode efetivar o profissional a qualquer momento, fazendo dessa modalidade uma porta de entrada no mercado para jovens em condição de primeiro emprego, além de oportunizar que a empresa conheça novos profissionais, assim como permitir ao profissional experimentar determinada atividade ou área específica de trabalho.

5. Corpo do trabalho

5.1 Fundamentação teórica

5.1.1 Temporário para a economia, permanente para o social

Consideramos oportuno sustentar teoricamente alguns conceitos e características do seu negócio-chave, o trabalho temporário, para depois inseri-lo em uma dimensão maior de análise estrutural do trabalho e das teorias contemporâneas ligadas à gestão de pessoas e identidade empresarial.

O trabalho temporário foi introduzido no Brasil em 1963, sendo comparado com as modalidades eventual ou avulso já existentes na CLT. Somente quase dez anos depois, em 1974, é que foi promulgada a lei específica 6.019. Wiegerinck (1999) analisa o trabalho temporário sob três aspectos: econômico, ligado à periodicidade e previsibilidade da duração do trabalho; social, concernente à necessidade de um grupo populacional de ter



uma renda em determinado período do ano; e jurídico, em que revela a dificuldade dos profissionais do direito do trabalho em compreender a significação histórica e os benefícios do trabalho temporário. Seu entendimento é que o aumento da demanda de trabalho temporário é motivado pelos próprios trabalhadores e não por força das empresas que os contratam.

Mais do que uma contribuição econômica em termos de nação, o trabalho temporário é reconhecido por sua contribuição social. “Esta solução, além de natural, ganha sentido ético, porque estas pessoas, trabalhando como ‘temporárias’, tornam-se úteis para si e para outros e não necessitam recorrer ao auxílio-desemprego onde exista, ou a outros mecanismos de assistência social” (NETO, 1985, p. 33). O autor insere o trabalho temporário em uma fase de transição global, em que os vínculos de continuidade que institucionalizaram o trabalho até a década de 1950 foram substituídos por vínculos de temporariedade, como um reflexo das mudanças sociais provocadas pela Segunda Guerra Mundial.

Não por acaso, data de meados da década de 1970 a primeira legislação brasileira criada para regularizar o trabalho temporário. Historicamente, o trabalho temporário se insere em um conjunto de transformações da estrutura de mercado de trabalho, da reestruturação econômica e do reajustamento social e político iniciada nas décadas de 1970 e 1980 nos principais países capitalistas. Harvey (2008) a chamou de *acumulação flexível*, situando-a em um confronto direto com a rigidez do fordismo. “Ela [acumulação flexível] se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 2008, p. 140).



5.1.2 Recursos humanos ou gestão de pessoas: estas no centro do negócio

Chiavenato (2014) insere a atual gestão de pessoas na Era da Informação, marcada por uma série de mudanças culturais e comportamentais que atingem as empresas e que transformam o papel das pessoas que nelas atuam. Assim, novos papéis, cada vez mais múltiplos e complexos, são atribuídos aos profissionais dessa área, entre eles, a administração de estratégias de recursos humanos; a administração da infraestrutura da empresa; a administração da contribuição dos funcionários; e a administração da transformação e da mudança.

“Este é o novo papel da GP [gestão de pessoas]: lidar com pessoas, com a organização do seu trabalho, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas – e, principalmente, lembrando o fato de que o conceito de capital humano conduz ao conceito de capital intelectual” (CHIAVENATO, 2014, p. 48).

A expectativa que se impõe cada vez mais à área de gestão de pessoas é ir além da simples burocracia cotidiana e operacional em relação aos profissionais da organização. De fato, a área deve ser posicionada como fração estratégica ao negócio da empresa, trabalhando para assegurar seu sucesso, aumentando a sinergia entre organização e pessoas e agregando valor ao conjunto e aos *stakeholders* (CHIAVENATO, 2014). Tanto é que o autor coloca a *competência nos negócios* como uma das condutas esperadas pelos profissionais de gestão de pessoas, seguida de competência em capital humano, credibilidade e competência em mudanças.



Subsumidas em um mundo moderno, marcado pela globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade e sustentabilidade, as organizações caminham para um contexto em que todos os seus agentes se concentram no objetivo máximo da empresa, isto é, suas políticas de qualquer área não têm fim em si mesmo, mas são posicionadas para um mesmo e mais amplo horizonte. Trata-se de administrar *com* as pessoas. “As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas as parceiras que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados” (CHIAVENATO, 2014, p. 482). Esse argumento justifica outro aspecto apresentado pelo autor de que na atualidade a ênfase é posta na cultura participativa e democrática, colocando-se as pessoas na tomada de decisões, promovendo-se programas de sugestões, momentos de comemorações e convenções, trabalhos em equipe, em suma, uma política inclusiva e de empoderamento.

5.1.3 Identidade: uma percepção holística da organização

A identidade da empresa está ligada diretamente à obtenção de uma vantagem competitiva (BALMER e WILSON, 1998). Uma das vertentes que procurou definir o conceito de identidade no âmbito das organizações foi proposta por Van Riel e Balmer (1997) por meio de três paradigmas: *design gráfico*, que a define a partir de conceitos visuais; *paradigma da comunicação integrada*, que se preocupa com o alinhamento entre comunicação visual e a comunicação de marketing; e *paradigma interdisciplinar*, que a coloca com



importância estratégica e que deve ser gerenciada envolvendo comportamentos, comunicação e simbolismo.

Balmer e Gray (2003) argumentam que a identidade envolve um conjunto de valores derivados de subculturas originadas de grupos internos e externos à organização, que evoluem de forma dinâmica ao longo do tempo. Essa visão é corroborada por Caldas e Wood (1997) ao colocarem que a identidade organizacional pode ser visualizada, essencialmente, em três dimensões: como resultado da sua imagem externa, pela autopercepção de seus membros internos e pela missão ou propósito da organização.

Machado (2005) sustenta que não se pode compreender a identidade sem considerar a cultura quando escreve que “é possível compreender a identidade de uma organização por meio de traços da cultura, e que os elementos culturais fornecem uma compreensão das representações da organização, revelando não o que é comum a todas organizações, mas o que é peculiar e particular, como os traços de identidade” (p. 15). Essa identidade é o que orienta a ação dos indivíduos no contexto do seu trabalho nas organizações.

Por fim, Albert e Whetten (1985) definem a identidade organizacional como aquilo que é central, distintivo e duradouro na organização. “O critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo” (ALBERT e WHETTEN, 1985, p. 265).



5.2 Organograma

A fim de desenhar uma estrutura hierárquica simplificada e que permitisse agilidade nos processos críticos e nas tomadas de decisão, a empresa se configurou em um organograma enxuto, em que todas as áreas se encontram em um mesmo nível hierárquico e todas se reportam a uma única diretoria executiva.

Desse modo, a empresa se estruturou em sete áreas: diretoria; MKT, CML, imprensa e *supply*; TI, assessoria jurídica; R&S; DP; financeiro; e contabilidade. Às áreas são incentivados o inter-relacionamento e a intercomunicação diária para atender a crença "rapidez com qualidade". Abaixo, é apresentada a representação gráfica do organograma da empresa. O organograma é apresentado no arquivo "Anexos" (figura 1).

5.3 Reativação de valores para um novo começo

Uma das iniciativas principais foi um novo entendimento a respeito dos pilares de sustentação do negócio. E, visando inovar também na forma de comunicação desses elementos, a própria linguagem foi alterada, ou seja, a "missão" foi substituída por "o que a gente faz"; a "visão" por "aonde vamos"; e os "valores" por "crenças". A nova filosofia empresarial ficou assim constituída:

O que a gente faz: *Somos o caminho entre oportunidades de trabalho temporário e gente que quer crescer na vida.*

Aonde vamos: *Nós podemos ser a melhor escolha no Brasil.*



Crenças: *Clientes em primeiro lugar; Time que faz certo; Fazendo a diferença; Rapidez com qualidade; Negócio responsável*

5.4 Uma nova casa para uma nova ideia

A sede da nova empresa passou então a ocupar o quarto andar do Centro Shopping, na Avenida Júlio de Castilhos, 293, um local com circulação mensal de cerca de 15 mil pessoas. O novo espaço tem 1.100 metros quadrados, dividido em área administrativa e área de recrutamento e seleção, esta última dedicada a receber os candidatos para as vagas temporárias e para a realização das entrevistas de avaliação.

Somado a esse movimento de mudança, a empresa viu a necessidade de remodelar o ambiente em consonância com as práticas mais avançadas de humanização do espaço de trabalho. Para isso, foram contratadas arquitetos especializados para redesenhar o local estilo *open space*, seguindo um conceito de "orgânico, humano e diferenciado".

Nesse sentido, foram colocadas mesas compartilhadas, a fim de estimular o trabalho em equipe e favorecer os processos criativos. Para a área de convivência, foram adquiridos pufes, mesa de sinuca e um bar. Na recepção, também se adotou mesas compartilhadas para os candidatos aguardarem seu atendimento e, ao mesmo tempo, trocarem suas experiências. Ainda para esse público, foi construído um espaço *kids*, tendo em vista que alguns candidatos levam seus filhos durante a busca de emprego. Como um dos conceitos da empresa é ser o caminho entre empresas e pessoas, isso foi materializado no projeto arquitetônico por meio de cordas como divisórias de ambiente, simbolizando a ligação dos caminhos. Por fim, o



projeto buscou criar áreas "instagramáveis", fomentando a divulgação da marca nas redes sociais, como uma parede com lambe-lambe repleta de mensagens. As imagens da nova sede são apresentadas no arquivo "Anexos" (figura 2).

5.5 Marca com DNA próprio

A origem do nome WE CAN BR nos remete a fontes emblemáticas da história recente. Ele recupera o poder da mulher norte-americana como trabalhadora na Segunda Guerra Mundial, que ganhou notoriedade por meio da campanha *We Can Do It!*, ícone cultural dos Estados Unidos. Também tem raízes na célebre expressão da primeira campanha política do ex-presidente Barack Obama, *Yes, We Can*, quando incentivava a nação de que "sim, nós podemos".

Desse modo, foram definidos os atributos da "mente" e da "alma" da nova empresa, sendo eles, respectivamente: *somos ágeis e eficazes, temos o poder das pessoas e sólidos e sustentáveis; somos pontes, fazemos diferença e podemos transformar*. Acima de tudo, a definição da marca procurou fazer referência a uma empresa feita *de* e *para* as pessoas, em que elas são protagonistas na construção do sucesso da marca no seu mercado de atuação.

O resultado do processo de criação da nova marca é apresentado no arquivo "Anexos" (figura 3).

5.6 Ações de valorização, celebração e reconhecimento

Uma série de ações foram realizadas com intuito de colocar as pessoas no centro do processo.



- a. Laureação de profissionais (figura 4 da seção "Anexos)
- b. Código de conduta e momento transformação
- c. Adesão ao sistema Auto Imagem
- d. Bem-estar e *casual day*
- e. Treinamento e desenvolvimento (figura 5 da seção "Anexos)
- f. Parcerias estratégicas
- g. Comunicação interna e externa
- h. Avaliação de clima

6. Resultados

A seguir, são apresentadas três ferramentas utilizadas com objetivo de avaliar os investimentos despendidos (de ordem financeira, de tempo, de conhecimento, de experiência): avaliação de clima e variação do faturamento, complementados por outros indicadores considerados relevantes, como recorrência de contratação, índice de *turnover* e depoimentos.

6.1 Avaliação de clima

A pesquisa de clima organizacional foi realizada em 2020 com todos os colaboradores da empresa. Os principais resultados estão apresentados a seguir:

1. De que forma você qualifica o ambiente de trabalho? 58.3% (muito satisfeito), 37.5% (satisfeito), 4.2% (insatisfeito), 0% (péssimo);
2. Você se sente satisfeito em relação ao trabalho que realiza? 91.7% (sim), 0% (não), 8.3% (mais ou menos).
3. Você percebe a cultura organizacional da sua empresa como? 25.0% (excelente), 58.3% (boa), 16.7% (regular/ruim).
4. A atuação da empresa é guiada por valores éticos? 79.2% (sim), 8.3% (não), 12.5% (não tenho opinião).
5. Você considera a empresa socialmente responsável? 83.3% (sim), 12.5% (não), 4.2% (não tenho opinião).



6. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? 50.0% (sempre), 45.8% (quase sempre), 4.2% (raramente), 0% (nunca).
7. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa? 100% (sim), 0% (não).
8. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa? 37.5% (sim), 8.3% (não), 54.2% (mais ou menos).
9. Você considera o seu superior imediato um bom líder? 87.5% (sim), 8.3% (não), 4.2% (mais ou menos).
10. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança? 58.3% (sempre), 33.3% (quase sempre), 4.2% (raramente), 4.2% (nunca).
11. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz? 75.0% (sim), 12.5% (não), 12.5% (mais ou menos).
12. Você percebeu alguma mudança na empresa em virtude da troca de marca? 70.8% (sim), 25.0% (não), 4.2% (não tenho opinião).
13. O clima de trabalho da empresa é bom? 20.8% (sempre), 70.8% (quase sempre), 8.3% (raramente).
14. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar? 91.7% (sim), 4.2% (não), 4.2% (não tenho opinião).

6.2 Variação do faturamento da empresa

O período selecionado para análise foi o comparativo do faturamento da empresa entre os anos 2018 (figura 7 da seção "Anexos") e 2019 (figura 8 da seção "Anexos"). Em 2018, o serviço de recrutamento e seleção de profissionais temporários se encontrava em meio a outros serviços do grupo econômico, como esclarecido anteriormente. Por esse motivo, o gráfico aqui apresentado retrata apenas o faturamento referente a esse serviço. A mesma especificação vale para o gráfico do ano de 2019, quando a empresa já se encontrava sob a nova marca e com atuação exclusiva no mercado de temporários.

Um dos dados que mais se destaca nesse comparativo é o fato de que, em 2018, o maior valor apresentado é apenas um pouco superior ao menor valor apresentado em 2019 (ver meses out/2018 e mai/2019). Sobressai-se



ainda mais o faturamento alcançado no mês de dezembro de 2019, com alta de 35,32% em relação ao mês imediatamente anterior.

6.3 Recorrência de contratação

Outra análise que permite mensurar a efetividade das ações contidas neste case trata do índice de recorrência na contratação dos serviços da WE CAN BR. A partir de um levantamento realizado ao longo do ano de 2019 e entre os meses de janeiro e maio de 2020, constatou-se que, em 2019, de um total de 50 clientes, a recorrência de contratação dos serviços para um valor igual ou superior a três meses se mostrou presente em 27 clientes. Ainda nesse ano, o número de profissionais temporários contratados passou de 1.527 em janeiro para 3.558 em dezembro, aumento de 233%.

Em uma análise global, conclui-se que a recorrência foi presente em mais da metade do universo de clientes ativos no período analisado e que o número de profissionais temporários contratados apresentou aumento expressivo, sinalizando a conveniência e assertividade das estratégias e ações realizadas.

6.4 Turnover

O índice de *turnover* também se mostra como indicador significativo a respeito da adequação das estratégias implementadas rumo à sustentabilidade da organização, uma vez que a manutenção de uma equipe regular e coesa potencializa o processo de construção de uma cultura mais sólida e, conseqüentemente, de alcançar melhores resultados no mercado.



Optou-se também por realizar a análise referente ao mesmo período (um ano) diretamente antes e depois da criação da nova identidade.

Assim, verificou-se que o índice de *turnover* no período de novembro de 2018 a abril de 2019 foi de 1,52% e entre novembro de 2019 a abril de 2020 foi de 0,23%.

6.5 Depoimento dos clientes

A coleta de depoimentos de clientes foi uma das ferramentas de mensuração dos resultados utilizada no intuito de colher as impressões gerais deste público-alvo a partir de todo um conjunto de mudanças realizadas internamente na empresa. Para isso, os gestores foram convidados a gravar um depoimento em vídeo para aportar aspectos ligados à transformação vivenciada pela empresa, uma vez que se trata de clientes ativos que acompanharam o processo, e que, da sua posição, podem oferecer um ponto de vista exclusivo.

Os links de acesso aos depoimentos se encontram no "Anexos" deste case (figuras 9 e 10).

6.6 Depoimento dos colaboradores

Assim como os clientes, alguns colaboradores que vivenciaram o processo de transformação da empresa também foram convidados a relatar suas impressões. Além da pesquisa de clima, entendeu-se que a livre manifestação de opiniões seria complementar a esta etapa do case.

O link de acesso ao depoimento se encontra no "Anexos" deste case (figura 11).



7. Conclusões, aprendizados e horizontes

Este case relatou o processo de ideação e constituição da empresa WE CAN BR, apartada de um grupo econômico com atuação em diferentes mercados para atuar especificamente e com identidade própria no mercado de recrutamento e seleção de profissionais temporários. Nesse percurso, foram relatadas as principais ações que levaram à construção dessa identidade, com ênfase especial para as pessoas que fazem o dia a dia da organização.

8. Bibliografia

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985.

BALMER, J. M. T.; GRAY, E. R. Corporate brands: what are they. What of them. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7-8, 2003.

BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. **International Studies of Management & Organization**, White Plains, v. 28, n. 3, p. 12-31, 1998.

BRASIL, Ministério da Economia. Disponível em: <www.trabalho.gov.br>. Acesso em abril 2020.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 17ª ed. São Paulo: Loyola, 2008.



LIMA, Thaís. O que realmente está por trás da alta taxa de turnover no Brasil? **IT Forum 365**, 2019. Disponível em: <<https://itforum365.com.br/o-que-realmente-esta-por-de-tras-da-alta-taxa-de-turnover-no-brasil/>>. Acesso em: jun. 2020.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE electron.**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 mai. 2020.

NETO, A. D. Trabalho temporário e política econômica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 25, n. 1, jan-mar 1985.

Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901985000100004.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2020.

VAN RIEL, C.; BALMER, J. M. T. Corporate Identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 31, n. 5-6, p. 340-355, 1997.

WIEGERINCK, J. **Trabalho temporário na prática**. São Paulo: Makron Books, 1999.

9. Informação dos autores

Este case é de autoria de Cintia Silva, coordenadora de recrutamento e seleção da WE CAN BR.

