

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISADORA RONCHI GONÇALVES DE FREITAS

A ATRATIVIDADE DA EMPRESA EMPREGADORA MULTINACIONAL E A
RELAÇÃO COM A CULTURA NACIONAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS QUE
ATUAM NO BRASIL E NA AUSTRÁLIA

CURITIBA

2022

ISADORA RONCHI GONÇALVES DE FREITAS

A ATRATIVIDADE DA EMPRESA EMPREGADORA MULTINACIONAL E A
RELAÇÃO COM A CULTURA NACIONAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS QUE
ATUAM NO BRASIL E NA AUSTRÁLIA

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD-UFPR).

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA
2022

FICHA CATALOGRÁFICA

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (GIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS - BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Freitas, Isadora Ranchi Gonçalves de
Atratividade da empresa empregadora multinacional ea
relação com a cultura nacional : estudo de caso em empresas que
atuam no Brasil e na Austrália / Isadora Ranchi Gonçalves de
Freitas. - Curitiba, 2022.
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.
Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis.

1. Atratividade organizacional. 2. Empresas multinacionais.
3. Cultura nacional. I. Reis, Germano Glufke. II. Universidade
Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de
Organizações, Liderança e Decisão. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO - 40001016172P9

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **ISADORA RONCHI GONÇALVES DE FREITAS** intitulada: **Atratividade da empresa empregadora multinacional e a relação com a cultura nacional: estudo de caso em empresas que atuam no Brasil e na Austrália**, sob orientação do Prof. Dr. GERMANO GLUFKE REIS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 19 de Abril de 2022.

Assinatura Eletrônica

20/04/2022 20:42:41.0

GERMANO GLUFKE REIS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

26/04/2022 17:03:52.0

ACYR SELEME

Avallador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

12/05/2022 15:43:15.0

ALESSANDRA DA ROCHA ARRAIS

Avallador Externo (53029011)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Lucia e Paulo, por me darem a vida. Também dedico este estudo ao meu orientador, Professor Doutor Germano Glufke Reis, que sempre me incentivou a seguir nesta jornada.

RESUMO

A atratividade organizacional exerce um papel importante para a construção de marcas empregadoras. Dada a volatilidade do mercado, atrair e reter talentos tem se mostrado uma tarefa cada vez estratégica para as organizações. Em um mundo cada vez mais globalizado, empresas têm expandido os seus mercados e, conseqüentemente, houve um aumento da necessidade por recursos humanos capacitados em diferentes países. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre os fatores de atratividade instrumentais e simbólicos (LIEVENS, 2003) das empresas multinacionais e a sua relação com a cultura nacional (HOFSTEDE, 1980, 2011). Para tanto, realizou-se um estudo de caso múltiplo (YIN, 2005), de caráter explicativo com pesquisa documental e técnica de análise de conteúdos (MAYRING, 2000). Estudou-se a relação entre as dimensões de cultura nacional do Brasil e Austrália com os fatores de atratividade organizacional simbólicos e instrumentais das empresas Ernst & Young e Deloitte. Os resultados obtidos mostram que as práticas de atratividade das companhias estudadas sofrem influência da cultura nacional, entretanto, não se limitam à estas dimensões para atrair e reter talentos.

Palavras-chave: cultura nacional; atratividade organizacional; fatores de atratividade simbólicos e instrumentais.

ABSTRACT

Organizational attractiveness plays a crucial role in establishing strong employer brands. In today's volatile market, effectively managing delays has become a strategic imperative for organizations. As companies increasingly expand globally, the demand for human resources has grown in different countries. This study explores the relationship between instrumental and symbolic attractiveness factors (LIEVENS, 2003) in multinational companies and their connection to national culture (HOFSTEDE, 1980, 2011). To investigate this relationship, a multiple case study (YIN, 2005) was conducted, employing documental research and content analysis techniques (MAYRING, 2000). The study specifically examines the dimensions of national culture in Brazil and Australia and their impact on the symbolic and instrumental attractiveness factors within Ernst & Young and Deloitte, two prominent companies. The findings demonstrate that these companies' attraction practices take into account the influence of national culture, extending beyond the sole focus on talent display.

Keywords: national culture; organizational attractiveness; symbolic and instrumental attractiveness factors.

LISTA DE SIGLAS

EY	Ernst & Young
EB	Employer Branding
BR	Brasil
AU	Austrália
IAI	Índice de Aversão à Incerteza
PDI	Índice de Distância de Poder
IDV	Índice de Individualismo
MAS	Índice de Masculinidade
OLP	Orientação de Longo Prazo
IVR	Indulgência

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pontuação das dimensões culturais de Hofstede (2010) para os países estudados

15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visão Geral da Metodologia.....	10
Quadro 2 - Fatores Instrumentais e Simbólicos.....	21
Quadro 3 - Fatores de atratividade simbólicos Ernst & Young Brasil.....	30
Quadro 4 - Fatores de atratividade simbólicos Ernst & Young Austrália.....	34
Quadro 5 - Fatores de atratividade simbólicos Deloitte Brasil.	37
Quadro 6 - Fatores de atratividade simbólicos Deloitte Austrália.....	42
Quadro 7 - Fatores de atratividade instrumentais Ernst & Young Brasil.....	45
Quadro 8 - Fatores de atratividade instrumentais Ernst & Young Austrália.....	48
Quadro 9 - Fatores de atratividade instrumentais Deloitte Brasil.....	52
Quadro 10 - Fatores de atratividade instrumentais Deloitte Austrália.....	57
Quadro 11 - Fatores de atratividade identificados em cada país e empresa.....	61
Quadro 12 - Identificação entre as dimensões de Cultura Nacional (Hofstede, 2021) e fatores de atratividade coletados nas subsidiárias do Brasil.....	64
Quadro 13 - Identificação entre as dimensões de Cultura Nacional (Hofstede, 2021) e fatores de atratividade coletados nas subsidiárias da Austrália.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	6
2.2 CULTURA NACIONAL.....	10
2.3 RELAÇÃO ENTRE ATRATIVIDADE E CULTURA NACIONAL.....	16
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	19
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	20
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4.1 FATORES DE ATRATIVIDADE SIMBÓLICOS.....	29
4.2 FATORES DE ATRATIVIDADE INSTRUMENTAIS.....	45
4.3 CULTURA NACIONAL DOS PAÍSES NOS QUAIS AS SUBSIDIÁRIAS ATUAM.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

A demanda por recursos humanos qualificados aumentou nos últimos anos. Como consequência dessa necessidade, as organizações buscam se posicionar cada vez mais como empregadores atraentes para os profissionais (BERTHON; EWING; HAH, 2005; ALNIAÇIK et al.; 2014; ALSHATHRY, 2014).

O conceito de atratividade organizacional representa os benefícios percebidos por um candidato em potencial a respeito de determinada organização (BERTHON; WEING; HAH, 2005). Hendriks (2016) complementa que, a partir das crenças favoráveis sobre a empresa, a atratividade contribui para a busca do indivíduo por trabalhar nessa instituição.

Para Hendriks (2016), o principal objetivo da atratividade organizacional é o recrutamento de novos profissionais. Em complemento, Reis e Braga (2016) explicam que é um processo contínuo; isso porque a atratividade poderá fortalecer a imagem da empresa e, por consequência, facilitar o processo de atração e seleção de futuros novos profissionais.

Considerando que as pessoas fazem parte dos recursos de uma organização, entende-se que a força de trabalho contribui para a formação da vantagem competitiva (AMBLER; BARROW, 1996). Para tanto, é necessário investir em estratégias de atração e retenção para que os melhores profissionais, ou seja, estes recursos humanos, possam aplicar seus conhecimentos e contribuir com os objetivos da empresa. Por isso a importância de as companhias identificarem quais características são mais valorizadas por possíveis candidatos.

Diferentes estruturas e modelos têm sido desenvolvidos para identificar atributos de atratividade organizacional (REIS; BRAGA, 2016). Lievens e Highhouse (2003), por exemplo, utilizaram a estrutura instrumental-simbólica, adaptada da literatura de marketing, para identificar os principais componentes que influenciam o processo de atração de pessoas e a imagem do empregador.

No contexto do marketing, os produtos são analisados pelos clientes em função de seus atributos funcionais (por exemplo, a função de transporte de um automóvel). E, também, em função de necessidades simbólicas que atendem (status e diferenciação social, por exemplo) (LOIS; SÁEZ, 2009). De modo análogo, a atratividade da empresa empregadora gravita em torno de suas características

instrumentais e simbólicas. Conforme os autores, os atributos instrumentais são aqueles concretos e tangíveis, funcionais para o potencial candidato a emprego (tal como pagamento e promoção). Já os simbólicos, descrevem a empresa em termos subjetivos, inferidos e intangíveis, como a personalidade e identidade organizacional, que podem ser representadas pelas crenças, valores organizacionais e reputação, por exemplo.

A presente pesquisa utilizou a estrutura instrumental-simbólica de Lievens e Highhouse (2003) como referência, em função de sua larga utilização no campo de atratividade de pessoas em pesquisas sobre o assunto (LIEVENS; SLAUGHTER, 2016; THEURER et al., 2018). A contribuição da presente pesquisa para o campo da Gestão de Organizações, Liderança e Decisão é utilizar a estrutura instrumental-simbólica no contexto de empresas que atuam em diversos países e culturas.

Em um mundo cada vez mais globalizado, organizações têm expandido os seus mercados e, conseqüentemente, houve um aumento da necessidade por recursos humanos capacitados em diferentes países (AYENTIMI; BURGESS; BROWN, 2018; COOKE, 2018). No cenário de empresas multinacionais, acrescenta-se à atratividade organizacional a importância de considerar as diferenças entre os países estrangeiros onde estão localizadas as suas subsidiárias e a influência da cultura nacional na construção de estratégias de atratividade (ALSHATHRY, 2014; KIM et al., 2018).

Multinacionais são empresas que têm atividades econômicas e operações em diversos países (BARTLETT; GHOSHAL, 2002). Conforme Ayentimi, Burgess e Brown (2018), essas empresas têm de adaptar as atividades de gestão de pessoas internacionais (seleção, remuneração etc.) aos ambientes nacionais dos países anfitriões em que as suas subsidiárias atuam. Dimensões de cultura nacional, por exemplo, podem requerer adaptações no modo como o recrutamento de pessoas é conduzido em diferentes países (MA; ALLEN, 2009).

Segundo Hofstede (1980), cada sociedade possui um conjunto de características, crenças e condutas que as diferenciam umas das outras. O autor definiu a cultura nacional como uma programação coletiva da mente que distingue um grupo de outro (HOFSTEDDE, 1980). A cultura nacional pode ser definida como “valores, crenças, normas, e padrões comportamentais de um grupo nacional.” (LEUNG et al., p. 357). Hofstede et al. (2010) explicam que essa programação

influencia a percepção de uma sociedade sobre vários aspectos de vida, de trabalho, de relações, entre outros. Além disso, o termo pode ser atribuído a diferentes nações, regiões dentro de nações e instituições, por exemplo (HOFSTEDE et al., 2010). Por isso, ao internacionalizar a organização, é importante entender quais os preceitos culturais de determinada região e comunidade, de modo a adaptar as operações internacionais a esse cenário.

Considerando os aspectos apresentados, este estudo analisa a relação entre os fatores de atratividade instrumentais e simbólicos das empresas multinacionais e a sua relação com a cultura nacional. Os procedimentos metodológicos da pesquisa se baseiam em uma abordagem qualitativa, com a utilização da estratégia de estudo de caso múltiplo. Já a coleta de dados, será feita por meio de pesquisa documental e a análise de dados será realizada por meio da análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas para análise sistemática do conteúdo (MAYRING, 2014).

O estudo está estruturado da seguinte maneira: nesta seção introdutória, o trabalho é contextualizado e identifica-se a questão a ser analisada no processo de pesquisa e os objetivos para possibilitar seu desenvolvimento. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, no qual são abordadas a revisão da literatura relacionada aos temas de atratividade organizacional e cultura nacional. A próxima seção é dedicada ao método de pesquisa, quando são apresentados os métodos empregados para a realização deste estudo. Na seção seguinte, os resultados serão apresentados e analisados. Por fim, a última seção tratará das considerações finais conforme os resultados encontrados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Diante do contexto apresentado, busca-se esclarecer o problema de pesquisa deste estudo: "Qual a relação entre as dimensões de cultura nacional do Brasil e Austrália com os fatores de atratividade organizacional simbólicos e instrumentais?". Para responder a esta questão, o foco deste trabalho será sobre o modo como os programas de Trainee das multinacionais EY e Deloitte respondem à realidade em dois países em que as empresas operam; a saber, Brasil e Austrália. Ou seja, sobre o modo como os fatores de atratividade respondem ao país anfitrião por meio da adaptação de suas atividades de gestão de pessoas. Conforme será observado no

referencial teórico, as empresas podem enfatizar diferentes fatores de atratividade, em função de aspectos como: estratégias organizacionais, tipo de empresa, perfil dos profissionais a serem atraídos, necessidades de potenciais candidatos (LIEVENS, 2007; REIS; BRAGA, 2016).

Assim, para o desenvolvimento desta dissertação foi delimitado o seguinte objetivo geral: "Analisar a relação entre os fatores de atratividade instrumentais e simbólicos das empresas multinacionais e a sua relação com a cultura nacional". Para tanto, o objetivo geral foi dividido nos seguintes objetivos específicos:

- Conceituar os fatores de atratividade simbólicos e instrumentais e dimensões da cultura nacional, encontrados na literatura.
- Caracterizar os fatores de atratividade simbólicos e instrumentais empregados em programas de Trainee em ambas as multinacionais.
- Explorar as relações existentes entre os fatores instrumentais e simbólicos identificados nas empresas multinacionais e as dimensões da cultura nacional do Brasil e Austrália.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho possibilitará uma contribuição teórica, adicionando à literatura de atratividade as implicações de cultura nacional que é um aspecto que ainda precisa ser investigado: conforme Lievens e Slaughter (2016), em sua revisão da literatura, observa-se que o impacto da cultura nacional tem sido examinado na perspectiva do que os respondentes valorizam no empregador, em diferentes países. Menor atenção tem sido dada aos fatores apresentados para atrair pessoas.

Em uma economia cada vez mais globalizada, o conhecimento da cultura nacional se torna cada vez mais relevante. No campo de pesquisa de gestão de organizações, liderança e decisão, este estudo se mostra relevante, pois os valores, crenças, normas e padrões comportamentais podem afetar as necessidades e expectativas de determinada sociedade. Nesse sentido, conhecer a preferência das pessoas em relação ao que esperam de sua relação com a empresa, pode contribuir em processos de tomada de decisão e na forma como é feita a integração dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Este estudo também tem relevância teórica no que tange aos procedimentos

metodológicos utilizados: a maioria das pesquisas relacionadas à atratividade e organizacional e cultura nacional utilizou métodos quantitativos. Assim, por este ser um estudo de abordagem qualitativa e explicativa, evidencia-se novas perspectivas aos conceitos estudados. O trabalho também está alinhado aos avanços da pesquisa sobre atratividade organizacional em países ocidentais com culturas coletivistas, visto que, em sua maioria, têm sido desenvolvidos em culturas individualistas (HOYE et al. 2013).

A crescente demanda por profissionais qualificados tem criado uma competição entre as organizações para conquistarem talentos que contribuam com os objetivos da empresa (ALSHATHRY, 2014; EGER et al. 2019). Para competir pelos melhores candidatos, as empresas têm realizado esforços para ser um empregador preferido entre as opções (ALSHATHRY, 2014). Acredita-se que compreender o que atrai as pessoas para um emprego contribui com informações importantes para a área de recursos humanos (ALNIAÇIK et al., 2014; REIS E BRAGA, 2016).

Por isso, a justificativa prática do estudo traz um panorama para que as empresas compreendam de que forma as dimensões da cultura nacional podem impactar a atratividade organizacional. E, com isso, espera-se contribuir para que as companhias adaptem ou criem as propostas de valor ao funcionário, tais quais os fatores de atratividade instrumentais e simbólicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção foi dedicada à discussão dos conceitos apresentados no problema de pesquisa. Foram abordados aspectos da literatura considerada relevante de acordo com as temáticas investigadas. Em primeiro lugar, a discussão foi aprofundada sobre atratividade organizacional, fatores e suas dimensões. Após, foi apresentado o conceito de cultura nacional e, também, suas dimensões. Por fim, relacionaram-se as dimensões de atratividade às de cultura nacional.

2.1 ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

A atratividade organizacional tem chamado a atenção de pesquisadores nas últimas décadas, principalmente pelo crescimento da força de trabalho e pela motivação das pessoas em escolher onde desejam trabalhar (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003). Diante de uma economia cada vez mais competitiva, tornou-se ainda mais importante que as organizações se diferenciem de seus concorrentes para que sejam vistos como empregadores mais atraentes por candidatos em potencial (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; ALSHATHRY, 2014; LANDQVIST, 2018; REIS; FERNANDES; NAKATA, 2018; ALVES, 2019; EGER et al., 2019).

O conceito de atratividade é definido, neste estudo, como benefícios percebidos em determinada organização do ponto de vista de funcionário em potencial (BERTHON; EWING; HAH, 2005; ALSHATHRY, 2014; LANDQVIST, 2018; ALNIAÇIK et al., 2014); tais benefícios percebidos podem ser utilizados para direcionar práticas de atração de pessoas nas empresas (REIS; BRAGA, 2016). No entanto, Hendriks (2016) chama a atenção para a falta de aprofundamento sobre o conceito de atratividade organizacional na literatura: em sua investigação, dos 18 artigos filtrados, apenas três abordavam a sua descrição. Expandindo a teoria, Hendriks (2016) sugere que a atratividade é o interesse de uma pessoa em relação a uma organização para trabalhar, a partir de crenças favoráveis sobre a empresa.

Um dos principais aspectos considerados pelos candidatos na escolha do emprego é a imagem da empresa enquanto empregadora (TURBAN; FORRET; HENDRICKSON, 1998). Ambler e Barrow (1996) foram pioneiros ao explorar o processo de construção de identidade que promove a marca como empregadora, a partir da utilização de técnicas de marketing e de gestão de recursos humanos

(BACKHAUS, 2016). Esse conceito foi denominado “marca empregadora”, ou *Employer Branding* (EB), em inglês, que representa “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificado com a empresa empregadora” (AMBLER; BARROW, 1996, p. 187).

Landqvist (2005) explica que os benefícios funcionais são aqueles em que o empregador oferece possibilidades de desenvolvimento ao empregado. Os econômicos envolvem o pacote de recompensas ao colaborador, monetárias ou materiais. Os psicológicos promovem o senso de pertencimento e de propósito ao empregador. Da mesma forma, Reis e Braga (2014) expõem que as expectativas de candidatos em relação a um emprego estão conectadas a aspectos práticos, como o pacote de recompensas, e a atributos subjetivos, como a reputação da organização e a cultura.

A marca empregadora é aquela que possui um processo de identidade corporativa, sendo única e diferenciada, que favorece vantagem competitiva à organização (BACKHAUS; TIKOO, 2004; REIS; FERNANDES; NAKATA, 2018; EGER et al., 2019). O processo de EB contribui na motivação e no engajamento dos funcionários atuais para desenvolver seu potencial produtivo e, consequentemente, impacta na atração e retenção de pessoas (AMBLER; BARROW, 1996; BACKHAUS; TIKOO, 2004; SCHLAGER et al., 2011; HENDRIKS, 2016).

Conforme Hendriks (2016), a utilização dos conceitos de atratividade e marca empregadora são utilizados com frequência simultaneamente, mas possuem significados distintos devido à abrangência. A atratividade organizacional é determinada pelo candidato à vaga e representa o grau que esse indivíduo buscaria uma organização para trabalhar ou a recomendaria, com base em suas crenças. Por outro lado, o EB é um processo determinado pela própria empresa para criar percepções positivas de um lugar para se trabalhar, com o objetivo de atrair, reter e motivar os funcionários para distinguir-se de seus concorrentes. Apesar das diferenças conceituais, a nível empírico a atratividade e a marca empregadora possuem algumas semelhanças, tais como: a diferenciação (capacidade de a organização ser diferente de seus concorrentes), a familiaridade (identificação de valores e crenças que o indivíduo tem com a empresa) e a reputação (imagem que a empresa tem como empregadora) (HENDRIKS, 2016).

Turban e Keon (1993) defendem que é necessário entender quais

características da organização possibilitam sua aproximação com os candidatos, pois podem influenciar as percepções e a atratividade das companhias. Assim sendo, os empregadores devem explorar os pontos fortes da empresa de forma estratégica para atrair candidatos e contribuir em sua vantagem competitiva (TURBAN; GREENING, 1997; GARDNER, 2002; GOMES; NEVES, 2011; REIS; BRAGA; TRULLEN, 2017; LANDQVIST, 2018). Essas características são denominadas como atributos organizacionais, definidos por Gomes e Neves (2011) como as percepções relacionadas às políticas de uma organização e suas condições de trabalho. Os autores explicam que as impressões sobre a empresa empregadora são essenciais para o sucesso na atração de candidatos, afinal, elas representam o interesse e o desejo do candidato em trabalhar na companhia. Alniaçik et al. (2019) complementam que EB também é ferramenta para incentivar os colaboradores atuais a continuarem leais ao emprego.

Conforme Broek (2015), a atratividade determina os elementos que vão contribuir no processo de decisão de um funcionário em potencial. De acordo com Turban, Forret e Hendrickson (1998), atributos organizacionais como remuneração, ambiente de trabalho e a função a ser desenvolvida têm impacto positivo direto na atratividade organizacional. Isso porque, como explica Vroom (1966), esses fatores estão relacionados à obtenção de metas pessoais e profissionais de um candidato.

Para concretizar e possibilitar maior entendimento sobre fatores de atratividade, autores desenvolveram escalas para medi-los (LANDQVIST, 2018). Bendaraviciene, Krikstolaitis e Turauskas (2013), por exemplo, criaram a Escala de Extração de Atratividade Organizacional (OAES), composta por 67 questões para medir a atratividade organizacional no ensino superior, tais como: “Cultura Organizacional”, “Equidade e Confiança”, “Relacionamento com o Supervisor” e “Equilíbrio Trabalho-Vida” (BENDARAVICIENE et al., 2013).

No modelo desenvolvido por Berthon, Ewing e Hah (2005), com base na pesquisa de Ambler e Barrow (1996), foi criada uma escala a partir do valor fornecido ao atual colaborador baseada nas três dimensões previamente mencionadas, benefícios funcionais, psicológicos e econômicos. Além disso, Berthon, Ewing e Hah (2005) dividiram a escala em cinco dimensões: 1) Valor de desenvolvimento: reconhecimento, autoestima e oportunidades de desenvolvimento de competências e de carreira; 2) Valor de aplicação: ambiente de trabalho que proporciona um espaço

para aplicação de conhecimentos anteriores, bem como o compartilhamento de aprendizagem. Apresenta também a preocupação que uma organização tem com os clientes e sociedade em geral; 3) Valor de interesse: atributos de um empregador relacionados ao ambiente inovador e empolgante, qualidade dos produtos, reputação da marca e visão de futuro; 4) Valor social: ambiente de trabalho agradável e positivo, assim como o relacionamento entre pares e liderados; 5) Valor econômico: remuneração, benefícios, segurança no emprego e progressão de carreira.

Por fim, Lievens e Highhouse (2003) relacionaram a estrutura instrumental-simbólica, extraída da literatura de marketing, à atratividade organizacional, identificando percepções dos entrevistados sobre atributos instrumentais e simbólicos que influenciavam na imagem da organização como empregadora.

Nesse contexto, os atributos instrumentais são aqueles relacionados ao trabalho ou a uma organização, ou seja, físicos e tangíveis (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; LIEVENS, 2007). Lievens e Slaughter (2016) complementam que os instrumentais são mais perceptíveis aos candidatos por reunirem informações específicas e concretas. Esses fatores contemplam, por exemplo, o local de trabalho, horário do expediente, remuneração, benefícios e oportunidades de carreira (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; REIS; FERNANDES; NAKATA, 2018).

Por outro lado, os fatores simbólicos descrevem os atributos abstratos, intangíveis e subjetivos. Hoye et al. (2013) argumentam que, nesta dimensão, também estão presentes as percepções sobre a personalidade organizacional. Alguns exemplos são: crenças, valores organizacionais, prestígio, reputação, cultura, capacidade de inovação e grau de identificação das características do indivíduo com a organização (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; LIEVENS, 2007; LIEVENS; SLAUGHTER, 2016; REIS; FERNANDES; NAKATA, 2018).

Estudos posteriores já aplicaram a estrutura instrumental-simbólica proposta por Lievens e Highhouse (2003) para identificar sua relação com a imagem do empregador. Por exemplo, Lievens (2007) explorou a relação de fatores instrumentais e simbólicos no processo de recrutamento do Exército Belga. A pesquisa foi aplicada a três grupos de indivíduos: candidatos em potencial, candidatos reais e funcionários atuais. Os resultados refletem implicações na teoria e na prática da marca empregadora, como citados pelo autor: 1) As organizações devem incluir atributos instrumentais e simbólicos como forma de avaliar a atratividade organizacional; 2) As

empresas devem interagir com diferentes populações durante o recrutamento, pois cada grupo atribui diferentes níveis de importância aos atributos; 3) Fatores simbólicos possuem influência significativa na atratividade por responderem às crenças sobre uma organização, a partir da identificação que um candidato tem à identidade corporativa; 4) Comparando os três grupos, os candidatos reais têm percepções mais favoráveis sobre os atributos simbólicos e instrumentais que candidatos em potencial e funcionários atuais.

Para compreender os conceitos que impactam comportamentos, ações e atitudes de pessoas de determinado país, a seção seguinte trará a cultura nacional como tema e, na sequência, a relação entre os conceitos apresentados nesta revisão de literatura.

2.2 CULTURA NACIONAL

Antes de abordar o conceito de cultura nacional, é importante abordar sobre cultura organizacional, um processo que envolve os valores, crenças absorvidos pelos membros de uma empresa compartilhados por determinado grupo (GUPTA; BHASKAR, 2015; EMELI ONWU, 2018). Tang (2012) explica que ela é uma norma social de práticas organizacionais aceitas. Landqvist (2018), por sua vez, comenta que é um conceito abstrato e difícil de definir ou descrever. Já House et al. (2002), afirmam que não há um consenso entre os autores sobre a definição do termo cultura, mas que refere-se ao conjunto de parâmetros que diferenciam um grupo de outro.

Os atributos e práticas que diferenciam as culturas de uma empresa da outra, assim como a estratégia organizacional, estão conectados ao comportamento da liderança e às práticas organizacionais (HOUSE et al., 2002). A cultura organizacional é uma prática consciente e adquirida por uma pessoa ao trabalhar para determinada instituição (LANDQVIST, 2018). Landqvist (2018) aborda que a importância de estudar a cultura está em conhecê-las para entender seu impacto e como tornar a interação de diferentes culturas positiva para uma empresa; caso contrário poderá causar conflitos.

Kats et al. (2010), Tang (2011) e Ferndale e Sanders (2017) explicam que as práticas organizacionais podem ser influenciadas pela cultura nacional. Esse tipo de cultura, segundo Hofstede (1980), representa os diferentes valores, atitudes,

comportamentos e aspectos da vida motivados pela sociedade e região em que uma pessoa vive. O autor complementa que esse padrão é seguido de geração em geração, e que está ligado à sua nacionalidade.

O conceito representa um fenômeno coletivo, desenvolvido de geração em geração, ligado à uma nação (CAROLINA, 2019). Sarala (2010) e Kats et al. (2010) complementam que as diferenças culturais entre os países podem ter efeitos de longo alcance no comportamento das pessoas e na estrutura organizacional.

Diferentes modelos de cultura nacional foram propostos por autores como Schwartz (1992), Inglehart (1997), House et. al (2004), Trompenaars & Hampden-Turner (1993), entretanto, o mais utilizado é o de Hofstede (1980) (CAROLINA, 2019).

A estrutura composta por Hofstede (1980) foi testada empiricamente em mais de 60 países e, a partir do estudo, foram definidas quatro dimensões: evitação de incertezas, distância de poder, individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade. Posteriormente Hofstede (2011) acrescentou duas dimensões: orientação de longo/curto prazo e indulgência. Nesses estudos, dependendo da cultura do país, cada dimensão é pontuada de 0 a 100 e, então, cada uma delas é comparada entre si (HOFSTEDE, 2011). Na sequência, serão conceituadas cada uma das dimensões.

Distância de poder (PDI). Este índice descreve como os membros de uma sociedade lidam com a desigualdade entre eles, e de que forma aceitam e esperam que o poder seja distribuído entre os membros de forma desigual em instituições e organizações (HOFSTEDE, 1980, 2001). O autor descreve “instituições” como os elementos básicos de uma sociedade, tais quais a família, comunidade e escola; já “organizações” representam o trabalho dos cidadãos.

De acordo com Hofstede (2001), em países com PDI alto, podem existir certas relações de dependência em membros desta sociedade. Nesse sentido, as relações hierárquicas são evidenciadas e os indivíduos têm consciência de que aqueles que têm menos poder dependem de quem tem mais poder. E estas diferenças, por sua vez, não precisam ser justificadas. No contexto das organizações, Hofstede (2022) aponta que nestas nações existem privilégios aos níveis mais altos, o poder é centralizado e há uma dependência dos líderes para que os liderados possam executar suas tarefas. Devido a esta centralização, existe uma tendência de que os subordinados não tenham autonomia e dependam de seus gestores para que digam

o que deve ser feito (HOFSTEDE, 2001, 2022).

Por outro lado, em países com PDI baixo, a desigualdade é minimizada, há uma interdependência entre indivíduos independente do seu nível de poder e os privilégios e símbolos de status não são bem vistos (HOFSTEDE, 2001). Em relação às empresas, a descentralização permanece, a liderança está mais próxima e acessível aos colaboradores da base e há uma hierarquia por conveniência. Hofstede (2001) explica que, nestas sociedades com pequena distância de poder, os funcionários esperam ser consultados sobre tomadas de decisão e há certa autonomia na execução de suas atividades.

Evitação de incertezas (UAI). Esta dimensão descreve como as pessoas se sentem ao lidar com situações desconhecidas. Para tanto, está relacionada a quanto as pessoas sentem-se desconfortáveis com situações de incerteza e ambiguidade, tentando, ao máximo, evitar este tipo de cenário (HOFSTEDE, 1980, HOFSTEDE, 2011). Para Hofstede (1980), a forma como os indivíduos lidam com as situações é um processo não racional e as resolvem de diferentes maneiras. Em complemento, Hofstede (2001), afirma que a incerteza sobre o futuro é uma característica básica dos seres humanos, e que esse sentimento pode ser administrado pelo domínio por meio de tecnologia, leis e religião.

A Tecnologia proporciona maior sensação de conforto e comodidade, uma vez que devido à inovações, como automação de processos por exemplo, possibilita que os resultados sejam mais previsíveis. O estabelecimento de leis auxilia na imprevisibilidade do comportamento dos indivíduos, pois se assume um compromisso e reduz a incerteza de que determinadas ações não sejam adotadas pelos membros. Por fim, a religião contribui para que as pessoas usem suas crenças para lidar e aceitar com incertezas e imprevisibilidades da vida (HOFSTEDE, 2001).

Em sociedades com alto UAI, a incerteza é vista como um fator que deve ser combatido dia após dia. Há um sentimento de ansiedade inerente à situações incertas. Essa sociedade, por sua vez, é orientada por regras e códigos de comportamento, como leis e regulamentos, que possibilitem a redução do estresse da incerteza. No âmbito das organizações, a formalização de normas é primordial e há uma dependência de procedimentos e políticas. Os indivíduos valorizam o controle; para eles, assumir riscos e aceitar novas ideias (ou ideias diferentes) podem deixar as pessoas em situações desconfortáveis e com sentimento de estão

fracassando (HOFSTEDE, 2001, 2011).

Já em países com UAI baixo, a tendência é que a sociedade seja mais tolerante e flexível com o que não podem controlar. Há uma aceitação de ações que sejam mais informais e de ideias divergentes, os indivíduos assumem mais riscos. Consequentemente, existe uma vontade de experimentar algo que seja novo e diferente (HOFSTEDE, 2001, 2022, online).

Individualismo (IDV). Esta dimensão está conectada à forma como as relações são criadas e conduzidas em uma sociedade. Em uma cultura individualista, os membros tendem a tomar decisões de forma independente e se preocupam consigo e com seus familiares mais próximos. Na dimensão individualista, a consciência de desenvolvimento do “eu” é importante e, portanto, o que predomina é o interesse do próprio indivíduo (HOFSTEDE, 1980, HOFSTEDE, 2011).

Nas empresas, essa dimensão afeta a natureza do relacionamento entre o profissional e a organização (HOFSTEDE, 2022, online). Em sociedades individualistas, os objetivos pessoais, a autonomia e a privacidade são priorizados. Para tanto, estas sociedades tendem a acreditar que seus próprios interesses são mais relevantes que os interesses do coletivo (FARIAS NAZEL, 2007). A relação entre colegas pode ser mais rasa e o desenvolvimento da tarefa prevalece na relação. Por sua vez, a relação entre empregado e empregador se baseia em vantagens mútuas (HOFSTEDE, 2003).

Em sociedades coletivistas, a identidade de uma pessoa é baseada no grupo social do qual ela pertence e/ou está inserida, como a família e os amigos. Em países com baixo IDV a lealdade é um valor primordial e as relações prevalecem, e os membros do grupo assumem responsabilidades uns pelos outros (HOFSTEDE, 1980, 2001, 2011, 2022, online). Há uma dependência emocional inclusive dentro das organizações, pois as pessoas dessa sociedade enxergam a relação com as empresas como um vínculo familiar (NETO, 2017). Nessas culturas, quando há um conflito espera-se que as pessoas deixem seus interesses pessoais de lado para que possam focar no coletivo (FARIAS NAZEL, 2007).

Masculinidade (MAS). Este índice descreve determinadas preferências da sociedade de acordo com um padrão sexual dominante, denominado como “masculino” e “feminino” (HOFSTEDE, 1980). Esses padrões, então, são transferidos à sociedade por meio da família, grupos, escolas e organizações. Em sociedades com

alta masculinidade, as pessoas são impulsionadas pela competição, assertividade, heroísmo, resultados e recompensa salarial (HOFSTEDE, 2001).

Em sociedades “masculinas” existe uma preferência pelo sucesso material, ambições e conquistas. Os comportamentos esperados em sociedades com alto MAS é de que as pessoas devem se esforçar para entregar o melhor que pode e o foco está em vencer (HOFSTEDE, 2022, online). Hofstede (1980, 2001) explica que, enquanto em uma cultura “masculina” se vive para trabalhar, em uma sociedade “feminina” se trabalha para viver.

Já em sociedades com baixa masculinidade ou com características de feminilidade, as pessoas estão focadas em construir boas relações e garantir uma melhor qualidade de vida para todos. Nestas culturas existe uma valorização por questões relacionadas ao bem-estar, igualdade e solidariedade (HOFSTEDE, 2011).

Orientação de longo prazo (OLP). Esta dimensão descreve a identificação de uma cultura com o tempo e está ligada ao grau que uma sociedade exibe uma perspectiva pragmática orientada para o futuro, ou um apego ao passado, por meio de tradições. Em sociedades com OLP alto há um incentivo para que os indivíduos sejam cautelosos, perseverantes e invistam seu dinheiro para “colher frutos” no futuro (HOFSTEDE, 2011). Nas organizações, por exemplo, são valorizados os compromissos de longo prazo, que são resultado do esforço e comprometimento coletivo (FARIAS NAZEL, 2007).

Já em culturas de orientação de curto prazo, a atenção está para as questões históricas e resultados rápidos, em que há maior respeito às tradições e foco na busca pela felicidade ao invés da paz de espírito. Nesse sentido, mudanças podem acontecer mais rapidamente para que os esforços possam produzir resultados mais rápidos (HOFSTEDE, 2011).

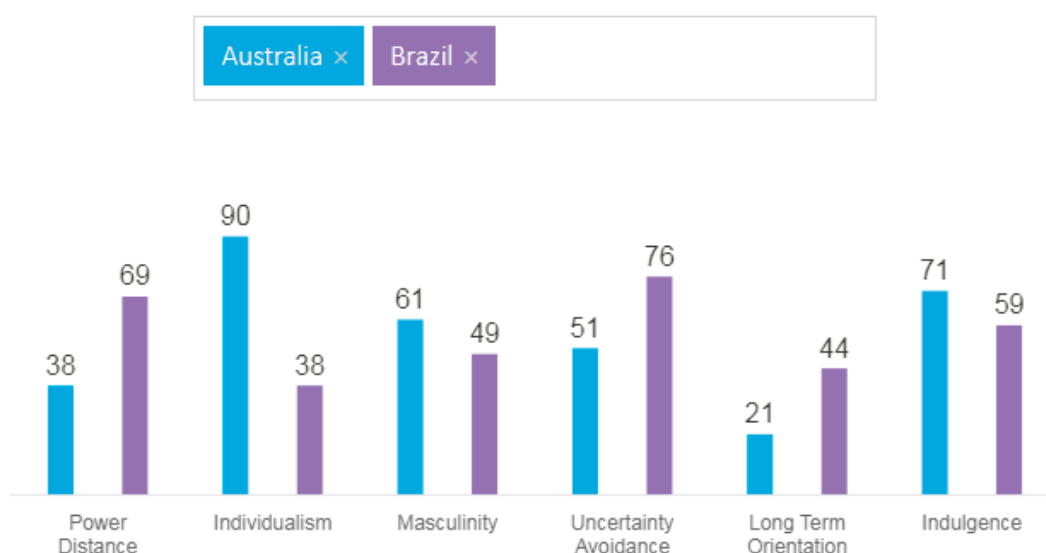
Indulgência (IVR). A sexta e última dimensão é a indulgência, que representa a importância da felicidade e do controle sobre a própria vida. Em culturas com alto IVR, é valorizada a satisfação livre de suas necessidades humanas básicas e seus desejos. Nestes países, as pessoas assumem uma postura mais positiva e otimista, além disso, dão maior valor a momentos de lazer (HOFSTEDE, 2011, 2022, online). Já nas sociedades com baixo IVR, ou seja, em culturas de repressão, os impulsos pessoais são suprimidos a partir de normas rígidas.

As seis dimensões propostas por Hofstede (2011) contribuem no entendimento

de diferentes aspectos de vida de determinada cultura nacional. Por exemplo, ao comparar a China e o Brasil é possível verificar diferenças consideráveis entre as duas sociedades. A autora deste estudo utilizou uma das dimensões, evitação de incertezas, para exemplificar as diferenças. Enquanto o Brasil está com uma pontuação baixa (representa a valorização desta população por momentos de relaxamento em relação ao controle), a China tem uma pontuação alta (representa o sentimento de conforto com regras e ambiguidades) (HOFSTEDE, 2011).

Para possibilitar a identificação da relação entre os fatores de atratividade de pessoas priorizados em diferentes culturas nacionais, foram apresentadas a seguir as pontuações referentes aos países que foram estudados (FIGURA 1):

Figura 1 - Pontuação das dimensões culturais de Hofstede (2010, 2022, online) para os países estudados



Fonte: Hofstede (2022, online).

Ao explorarmos a cultura australiana e brasileira, a partir da lente das dimensões propostas por Hofstede (2022, online), é possível identificar os fatores impulsionadores dessas culturas em relação às outras culturas do mundo - e até mesmo entre elas, como pode ser visto na Figura 1.

Ao longo dos anos, autores de diferentes áreas utilizaram o modelo proposto por Hofstede (1980; 2011) em suas pesquisas. Segundo Swoboda e Batton (2019), Hofstede (1980) foi pioneiro ao descrever de forma empírica um modelo

multidimensional, agregando o fator cultural à nacionalidade, entretanto, os autores sugerem que é importante avaliar qual modelo se adequa melhor à organização multinacional.

Ellis (2012) conduziu entrevistas semiestruturadas para explorar e comparar as preferências de gestão de desempenho de expatriados neozelandeses na Bélgica e Belgas. Em sua investigação, o autor determinou o nível de preferência ("sem preferência" ou "preferência baixa", "média" ou "forte", a "favor" ou "contra") às práticas de gestão de desempenho. Com base no resultado, Ellis (2012) identificou as principais semelhanças e diferenças entre as preferências e confirmou o impacto de três das quatro dimensões propostas por Hofstede (1980), com exceção da prevenção de incertezas - que não apresentou argumentação suficiente para confirmar a dimensão. A seguir, são apresentados os estudos que relacionam a atratividade organizacional à cultura nacional.

2.3 RELAÇÃO ENTRE ATRATIVIDADE E CULTURA NACIONAL

Diferentes autores procuraram investigar a relação entre atratividade organizacional e cultura nacional. Baum e Kabst (2013) identificaram uma relação entre fatores de atratividade instrumentais e cultura nacional, ao compararem estudantes de graduação de engenharia da Europa (Alemanha e Hungria) Ásia-Pacífico (China e Índia). Nesses países, alguns fatores instrumentais específicos (balanço entre vida profissional e pessoal, tarefas atraentes e salário) foram mais valorizados na intenção de aplicar para um emprego. Já aspectos instrumentais, como oportunidades de carreira e ambiente de trabalho, não tiveram impacto significativo na intenção dos alunos se candidatarem ao emprego.

Kats et al. (2010), Tang (2011) e Ferndale e Sanders (2017) explicam que as práticas organizacionais podem ser influenciadas pela cultura nacional. Com base na descrição das dimensões, Landqvist (2018) fez uma relação entre elas e, assim como identificou paridades e semelhanças, também destacou as dimensões que não teriam conformidade, tais como: Masculinidade e Valor Social; Masculinidade e Valor do Aplicativo; Individualismo e Valor do Aplicativo; e Coletivismo e Valor do Desenvolvimento.

Em seu estudo, Landqvist (2018) procurou investigar e explicar a conexão

entre a atratividade do empregador (EmpAt) desenvolvida por Berthon, Ewing e Hah (2005) e a cultura nacional desenvolvida por Hofstede (2011), com base em estudo quantitativo feito por meio de um questionário enviado a estudantes universitários da Suécia e Alemanha. Foram coletadas 247 respostas, que após tabulação e comparação com os resultados encontrados pelos autores que desenvolveram os constructos, Landqvist (2018) realizou testes estatísticos para avaliar a confiabilidade, analisar as diferenças e medir a correlação de dados. Dentre as 30 correlações, o autor identificou 18 fortes o suficiente para afirmar relação positiva e 12 não tão fortes. Em um segundo momento em sua pesquisa, o autor procurou descobrir se a cultura tem influência no que as pessoas valorizam em um empregador; ao propor 35 coeficientes separados, ele identificou 18 como estatisticamente significativos. Após análises, constatou que há casos suficientes para afirmar que as dimensões culturais têm impacto na escala de atratividade.

Ma e Allen (2009) colocam que as dimensões culturais de Hofstede podem levar a diferenças em como os atributos da empresa empregadora são percebidos e valorizados, impactando a imagem do empregador e as decisões por aplicar ou não a uma oferta de emprego. Consistente a isso, Caligiuri et al. (2010), em uma pesquisa com estudantes de graduação em engenharia de nove países, identificaram que a dimensão do coletivismo pode impactar o modo como os fatores de atratividade são percebidos por aplicativos de emprego.

Alshathry (2014) realizou um estudo para identificar como a cultura nacional impacta a atratividade da marca empregadora, utilizando o modelo de Berthon, Ewing e Hah (2005). O trabalho foi composto por dois estágios, qualitativo, com a análise de conteúdos disponíveis na página de carreiras de bancos sauditas; e quantitativo, que envolveu um questionário disponibilizado para possíveis funcionários para avaliar suas percepções sobre a atratividade no setor bancário saudita. Na primeira etapa, o autor classificou os achados nos sites com uma pontuação de 1 a 7, com isso, identificou que o conjunto da dimensão Desenvolvimento esteve em maior classificação, seguido pela ordem: Aplicativo, Social, Interesse e Econômico. Enquanto isso, na pesquisa quantitativa o item Desenvolvimento teve a maior pontuação, seguido por: Social, Econômico, de Juros e do Aplicativo.

Alniaçik et al. (2014) revelam em seu estudo qual a importância percebida de cada dimensão de atratividade para, então, entender e comparar as diferenças entre

as preferências de 150 profissionais da Turquia e 150 da Letônia. Por meio de um questionário, o respondente deveria classificar os fatores em escala Likert, sendo "muito importante" ou "pouco importante". O estudo revela que os participantes da Turquia valorizam mais a atratividade do empregador que os entrevistados da Letônia.

Roongrerngsuke e Liefvooghe (2012) investigaram a percepção de funcionários de diferentes gerações sobre a atratividade organizacional em empresas da China, Índia e Tailândia. Ao relacionar as variáveis entre as gerações de Baby Boomers, X e Y, e verificar quais as preferências baseadas nas principais características organizacionais, identificou-se que, além da cultura nacional, as gerações também foram impactadas por eventos políticos, econômicos, sociais e demográficos.

Com o intuito de investigar as dimensões de atratividade e de cultura nacional, foram estudados os conceitos, suas implicações e pesquisas anteriores. Os procedimentos metodológicos definidos para atingir os objetivos do estudo estão descritos na próxima seção, bem como as fases e as etapas que serão executadas ao longo deste estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A fim de atingir o objetivo principal deste estudo, nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para responder ao problema de pesquisa. No Quadro 2 apresentou-se o resumo das escolhas metodológicas, como a abordagem, estratégia, amostra selecionada e a forma de coleta e análise dos dados.

Quadro 1 - Visão Geral da Metodologia

Abordagem de pesquisa	Qualitativa
Objetivo de pesquisa	Explicativa
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso múltiplo, que possibilita uma visão comparativa dos casos.
Ferramentas de coleta de dados	Pesquisa documental, com análise de fontes secundárias.
Análise dos dados	Análise de Conteúdo

Fonte: A autora (2021).

As seções seguintes detalham a pesquisa de campo realizada, apresentando as seguintes informações: caracterização do estudo, definição do caso a ser estudado, contextualização do estudo e fases da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Conforme a finalidade do estudo, a abordagem qualitativa se apresentou como a mais coerente, pois envolve a descoberta e possibilita ao autor o envolvimento com acontecimentos em seu contexto natural. A partir dessa abordagem será possível desenvolver um nível de detalhe mais profundo sobre o assunto estudado, conforme a descrição, a interpretação e a análise dos dados coletados (CRESWELL et al.; 2007).

De acordo com Gil (2008), um estudo pode ter diferentes propósitos, tais como: explicativo, exploratório ou descritivo. Uma vez que pretende-se compreender a relação entre os fatores de atratividade e as dimensões da cultura nacional em programas de estágio e recém formados das multinacionais mencionadas anteriormente, este estudo enquadra-se no tipo de objetivo explicativo (GIL, 2008; RASIA; TEIXEIRA; ZAMBERLAN, 2009). Conforme Gil (2008), a pesquisa explicativa

aprofunda os conhecimentos sobre a realidade a partir da proposta de explicar a razão e compreender os porquês dos fatos. Sendo assim, possibilitará a identificação dos fatores que influenciam os fenômenos que serão estudados (GIL, 2008).

Quanto à estratégia de pesquisa utilizada, optou-se pelo estudo de caso, que, conforme Yin (2005), é adequado para investigações que procuram entender uma atividade, evento e até mesmo indivíduos em seu contexto real. Yin (2005) afirma que os estudos de caso são ideais para questões do tipo "como" e "por quê" e quando o pesquisador aborda um evento contemporâneo. Mariotto, Zanni e Moraes (2014) complementam que essa estratégia é como uma descrição detalhada de uma situação em gestão.

Yin (2014) explica que o estudo de caso permite uma investigação que preserve as características do contexto em sua totalidade. Schramm (1971) aborda que o estudo de caso tem como essência o esclarecimento das decisões, considerando o motivo pelo qual foram tomadas, como foi feita a implementação e quais os resultados. Para determinar se as proposições apresentadas no referencial teórico deste estudo são corretas, optou-se pela variação de estudo de caso múltiplo (YIN, 2014; GIL, 2018).

Conforme Yin (2014), esta estratégia de pesquisa possibilita um estudo mais robusto, com resultados que possibilitem comparações e reflexões sobre os temas. Nestas condições, espera-se que o estudo proporcione o entendimento das replicações literais e teóricas. Eisenhardt (1989) complementa que os estudos múltiplos podem ser mais robustos por, além de uma análise individual, também é possível realizar a análise entre os casos. A seguir serão apresentados os casos e as unidades de análise que serão estudados, bem como os critérios de seleção.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

As mudanças no mundo empresarial elevam a importância do recurso humano para o atingimento de metas das organizações. Desta forma, o desenvolvimento de ações que atendam as necessidades dos indivíduos nas organizações é um direcionamento estratégico para que organizações possam atrair e reter os melhores talentos (BEECHLER; WOODWARD, 2009).

Para tanto, como forma de resumir os fatores de atratividade Instrumentais e

Simbólicos identificados na literatura, foi desenvolvido o Quadro 1:

Quadro 2 - Fatores Instrumentais e Simbólicos.

Instrumentais		
Fatores	Descrição	Referência
Atividades em equipe	A empresa oferece a possibilidade de trabalhar com diferentes pessoas, estar entre as pessoas, desfrutar de um ambiente de grupo e a possibilidade de trabalhar em equipe	Lievens (2007)
Pagamento e segurança no emprego	Oferece pagamento justo ou acima da média	Lievens (2007); Hoyer et al. (2013); Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014)
Benefícios	Oferece um pacote de benefícios atrativo	Lievens (2007); Lievens e Slaughter (2016)
Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado	Oferece oportunidades de desafios	Lievens (2007); Hoyer et al. (2013); Lievens e Slaughter (2016)
Oportunidades de carreira	Oferece diversas oportunidades justas de carreira, prospecção para posições mais altas e possibilidade de construir carreira	Lievens (2007); Hoyer et al. (2013); Lievens e Slaughter (2016)
Condições de trabalho	Oferece trabalho flexível e Localização	Hoyer et al. (2013); Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014)
Simbólicos		
Fatores	Descrição	Referência
Sinceridade	Ambiente Honesto, sincero e realista	Lievens, 2007; Hoyer et al. (2013)
Entusiasmo	Ambiente ousado, emocionante	Lievens, 2007; Hoyer et al. (2013)
Prestígio	Boa reputação, altamente respeitado	Lievens, 2007; Hoyer et al. (2013); Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014)
Alegria	Ambiente animador, amigável e original	Lievens (2007)
Competência	Valoriza a inteligência, técnico e corporativo	Lievens, 2007; Hoyer et al. (2013)
Inovação	Valoriza a criatividade e inovação	Hoyer et al. (2013); Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014)
Robustez	Forte, representada por traços como masculino e resistente	Lievens, 2007; Hoyer et al. (2013)

FONTE: A autora (2021).

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, procurou-se identificar programas desenvolvidos para públicos específicos e que representassem uma amostra da população. Nesse sentido, foram selecionados programas de trainee das companhias estudadas. Conforme Leonardo (2002), o público jovem e recém formado, ainda que não possua vasta experiência profissional, compõe uma importante tática na promoção da criatividade e análise crítica dentro das empresas.

Em decorrência da globalização e tecnologia, a criação dos programas de trainees foi uma resposta eficiente à necessidade de as companhias competirem com seus concorrentes. Para tanto, foi necessário encontrar profissionais dinâmicos e com facilidade de atuar sob pressão (SCHOLZE et al., 2017).

A grande vantagem do programa para os talentos que participam desse formato de contratação é que há um investimento para que o profissional possa desenvolver suas habilidades e competências, com foco em seu aperfeiçoamento, para assumir futuramente cargos de gerência. Já para as empresas, há o enriquecimento de seu quadro de funcionários, com talentos que estejam alinhados - desde o início de suas carreiras - à cultura organizacional em questão (SCHOLZE et al., 2017).

Ao realizar um estudo de caso, tem-se a pretensão de garantir a particularidade e singularidade do caso a ser investigado (STAKE, 1995). Para tanto, os critérios para sua escolha são fundamentais para garantir a qualidade da pesquisa (EISENHARDT, 1989). A seleção do caso deve atender a dois aspectos: ter utilidade teórica para com os objetivos da pesquisa e fornecer os elementos necessários para representar o fenômeno estudado (BRANSKI; FRANCO; JUNIOR, 2009). Stake (1995) enfatiza outros três pontos importantes como critério: os casos devem conduzir a entendimentos da teoria, maximizar os aprendizados dos conceitos estudados. Para atingir a profundidade e amplitude do estudo, inicialmente, foram definidos os seguintes critérios para seleção dos casos:

- Organizações multinacionais, reconhecidas pelo ranking Universum (2021), instituição que realiza pesquisas, classifica e divulga as organizações mais atrativas para os jovens do mundo;
- Presença destas organizações no Brasil e em outro país que possua disparidades e contrastes com as dimensões de cultura nacional do BR;
- Desenvolvimento de programas de atração de pessoas, especificamente para

trainees;

- Pela variedade de documentos disponíveis em sítios eletrônicos.

Acredita-se que a seleção da população a ser estudada é crucial para que estes representem o fenômeno a ser estudado para se atingir os objetivos propostos (EISENHARDT, 1989). Portanto, foram selecionadas as empresas Ernst & Young e Deloitte pelo critério de conveniência e intencional (CRESWELL et al., 2007). Além de trazerem contribuições para se responder ao problema de pesquisa, as organizações são referência em atração e retenção de pessoas e também em seus segmentos de atuação. A seguir, será apresentado o histórico das empresas, a fim de entender melhor sobre as organizações estudadas.

Ernst & Young. A EY é líder global em serviços de auditoria, impostos, transações e consultoria. Segundo Ernst & Young (2022, online), são 260 mil profissionais contratados e um faturamento de US\$ 34 bilhões. Com mais de 700 escritórios e presente em mais de 150 países, a empresa promete uma experiência global, mas com foco local para melhor experiência de seus clientes. Como propósito, a companhia promete “Construir um mundo de trabalho melhor” (ERNST & YOUNG, 2022, online).

No Brasil, o time é composto por 7.580 profissionais e os escritórios estão sediados em 13 cidades. As etapas do processo seletivo para trainee consistem em seis passos: Inscrição e apresentação da EY (online); Avaliação de perfil e de requisitos; Testes online de português, lógica, inglês (eliminatórios) e contabilidade básica (apenas para os cursos de Administração, Ciências Atuariais, Contábeis e Economia); Atividade em grupo para resolução de caso; Entrevista(s); e Resultado e processo admissional. Durante o período estudado, o programa - denominado como Be Yellow - buscou por profissionais das áreas de Ciências Contábeis, Cursos de T.I., Administração de Empresas, Ciências Atuariais, Economia, Relações Internacionais, Comércio Exterior, Direito, Engenharia (todas), Estatística, Física, Matemática, Psicologia, Marketing, Publicidade e Propaganda e Design. As vagas foram destinadas a profissionais com formação de janeiro de 2019 a dezembro de 2023, para Ciências Contábeis e Cursos de T.I., e de janeiro de 2019 a dezembro de 2022, para os demais (ERNST & YOUNG, 2022, online). Conforme EY (2022, online), o perfil de profissionais que a empresa busca precisam ser éticos, comprometidos,

proativos, com boa comunicação (escrita e formal), com bom raciocínio lógico e visão de negócios, que estejam em busca de conhecimento, abertos para desenvolver seu potencial de liderança e que contribuam com soluções inovadoras (ERNST & YOUNG, 2022, online).

Já na Austrália, o time é composto por 8.300 funcionários e os escritórios estão sediados em 10 cidades. O programa de trainees é o Graduate Development Program. Com duração de 12 meses, o programa é destinado a recém graduados de todas as linhas de serviço da companhia, com foco em conexão, aprendizado e celebração. As inscrições são destinadas a profissionais com formação prevista para 2022. A empresa expõe que são seis etapas do processo: Aprendizados sobre o negócio; Inscrições online; Testes de trabalho simulado; Convite para entrevista; Entrevista com a equipe; Aprovação na vaga. Além disso, a empresa também oferece um programa de pós-graduação indígena. Em parceria com um mentor indígena, a proposta é que o profissional construa suas redes com outros povos indígenas localmente e em todo o país. As inscrições podem ser realizadas por meio do envio de currículo para o e-mail da companhia, e a empresa aceita pessoas que estejam no seu último ano de graduação ou dentro dos 18 meses a partir da data de graduação.

Deloitte. A Deloitte é a maior organização de serviços profissionais do mundo. Com 176 anos de história, oferece hoje serviços de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A empresa está presente em mais de 150 países. São 345 mil colaboradores e a receita do ano fiscal de 2021 foi de US\$ 50,2 bilhões. O propósito do negócio é “Causar um impacto que importa” (DELOITTE, 2022, online).

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é líder de mercado, com 6.000 profissionais e operações em todo o território nacional, a partir de 13 escritórios. O programa de Novos Talentos é destinado a profissionais que estão cursando a partir do 3º ano de graduação e recém formados. As etapas do programa são divididas em: inscrições e teste online; dinâmica de grupo; entrevistas finais; resultado e oferta de emprego. Os cursos requisitados são: Engenharias, Administração de Empresas, Economia, Ciências Contábeis, Matemática, Estatística, Direito, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Análise de Sistemas e cursos correlatos. O perfil esperado dos profissionais é que eles desejam ser protagonistas de suas

carreiras, tenham vontade de gerar impacto e de realizar transformações positivas (DELOITTE, 2022, online).

Na Deloitte Austrália, o programa tem como foco explorar o potencial único de cada pessoa. As etapas de participação são compostas por cinco fases, sendo elas: inscrição na vaga; avaliação online; entrevista digital; dia da avaliação, com dinâmicas de grupo e entrevista com gestor; e a aprovação. Não há especificação de curso específico, entretanto, a pessoa deverá ter concluído sua formação em 2022 ou em até dois anos antes da inscrição (DELOITTE, 2022, online).

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de possibilitar uma descrição clara e transparente sobre a condução da pesquisa e conferir maior confiabilidade e validade ao estudo, foram desenvolvidas duas fases. A primeira, refere-se a preparação para a coleta de dados. Já a segunda, expõe o detalhamento de como foi feita a análise dos dados.

Yin (2005) explica que a preparação para o estudo de caso envolve um planejamento prévio do que será pesquisado. Em relação às habilidades da pesquisadora, é importante saber que o sentimento do pesquisador e o conhecimento prévio sobre a literatura podem contribuir na criação de vieses sobre o estudo. Patias e Hohendorff (2019) explicam que a pesquisa qualitativa, em sua essência, possui uma subjetividade. Sendo assim, a pesquisadora deve estar atenta aos aspectos que possam interferir no entendimento, interpretação e resultados da pesquisa.

Uma vez que estudos de caso possibilitam abordar fenômenos sociais complexos no contexto em que se desenvolvem, é importante situar as informações em seu contexto, pois o conhecimento de dados isolados é insuficiente. Por conta disso, sugeriu-se a utilização de procedimentos metodológicos que possibilitaram a compreensão da realidade do caso estudado, buscando o sentido e significado dos achados (BRANSKI; FRANCO; JUNIOR, 2009).

A partir do problema apresentado e dos objetivos estabelecidos, aplicou-se a pesquisa documental como ferramenta de coleta de dados. Conforme Duarte (2006), a pesquisa documental auxilia o pesquisador a contextualizar fatos, situações e momentos, além de determinar, organizar e avaliar documentos, arquivos de áudio e de vídeo para possibilitar a avaliação de novas perspectivas a respeito do

estudo em questão.

Gil (2010) destaca que as principais vantagens da pesquisa documental é que estes arquivos constituem uma fonte que possibilita a avaliação de evidências que fundamentam as afirmações do autor do estudo. Além de serem consultadas várias vezes, permitem acessibilidade e também podem ser consideradas uma fonte natural de informação do contexto. Para este estudo, entende-se, também, que a pesquisa por dados secundários é vantajosa pois permite ao pesquisador atingir os objetivos do estudo por meio da análise da forma que as empresas se expressam por meio das palavras.

Com base nessa técnica pretendeu-se levantar dados sobre os fatores de atratividade instrumentais e simbólicos do programa de Trainee das empresas Ernst & Young e Deloitte, em seus respectivos sites, a fim de compreender a influência da cultura nacional do Brasil e Austrália nos fatores abordados.

Por ser uma pesquisa documental, a função deste estudo é esclarecer o conteúdo, como forma de responder a questão do trabalho. Após a preparação para o desenvolvimento do estudo de caso, foi selecionado o instrumento de coleta de dados secundários. A coleta foi realizada por meio dos sites do programa de trainee das organizações que compõem os casos estudados. Foram coletados dados como: informações sobre os programas de trainee - por exemplo, público-alvo dos, etapas de seleção de candidatos, histórico das empresas, formas de atração de pessoas, entre outros.

A coleta ocorreu no período de dezembro de 2021 a fevereiro de 2022, durante a divulgação dos programas. Na sequência, foi feita a organização dos dados para a constituição da base de dados. A partir da aplicação de procedimentos sistemáticos e rigorosos, a análise de dados tem como propósito proporcionar melhor entendimento sobre os resultados (LENZ, 2011). Segundo Yin (2005), esta etapa consiste em examinar, categorizar, classificar e recombina evidências de acordo com a proposta do estudo. Então, os textos foram lidos, reunidos em uma planilha de Excel e categorizados - em fatores de atratividade instrumentais e simbólicos - de acordo com os objetivos deste estudo.

Os dados coletados foram tratados por meio da análise qualitativa de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas para análise sistemática do conteúdo. A partir da estrutura desse instrumento, são realizadas codificações, que

possibilitam a formulação de regras analíticas para compreensão dos resultados da pesquisa (MAYRING, 2014).

Mozatto e Grzybovski (2011) explicam que a análise de dados é uma técnica que representa a interpretação das informações. Creswell (2007), por sua vez, afirma que esse processo possibilita que o pesquisador extraia o sentido dos dados que foram coletados, sejam eles textos ou imagens. Chizzoti (2006) aponta que é necessário realizar a extração dos dados de determinado documento para se alcançar o significado do que está exposto no material.

Desta forma, ao iniciar uma análise de conteúdo é importante saber que os dados que forem analisados, inicialmente, serão dados brutos, e só terão sentido se a técnica selecionada for apropriada (MOZATTO; GRZYBOVSKI, 2011). Silva (2013) complementa que esta forma de análise contribui na amplitude do horizonte das possibilidades de significados sobre o objeto de estudo. Afinal, este método permite que o pesquisador vá além do contexto teórico para análise.

Freitas (2011), por sua vez, afirma que a interpretação do autor é o que constrói as informações da pesquisa, e que cabe a ele manter a neutralidade para que não haja tendenciosidade nos resultados apresentados. Percebe-se nos comentários de Vergara (2011) que o pesquisador deve ter competência necessária para explorar e sintetizar os dados a fim de estabelecer conexões para criar identificação das informações com os conceitos estudados.

Para a construção da análise, optou-se pela categoria indutiva, na qual são considerados os dados brutos, sem categorias preestabelecidas (MAYRING, 2014). A primeira etapa da análise compreendeu a leitura de todas as informações encontradas no site do programa de Trainee das empresas estudadas, a partir de uma leitura flutuante. Com base nos conceitos de fatores de atratividade simbólicos e instrumentais, foi realizada a identificação de elementos válidos e, então, foram criadas as categorias. Desta forma, assim como o desenvolvimento de categorias, foram definidos e redefinidos conforme o decorrer do tratamento dos dados.

A segunda etapa foi a revisão do sistema de categorias e a confirmação da lógica de separação de temas. Nesta fase o material foi explorado para que pudesse ser realizada a decodificação dos conteúdos coletados. A partir das unidades de codificação definida, as informações foram classificadas em blocos que estivessem relacionadas a determinadas categorias.

É importante ressaltar que, durante a análise de conteúdo, pretende-se valorizar mais o significado do fenômeno do que sua frequência. Para tanto, ao longo deste processo foram criadas categorias síntese que pudessem compor a dinâmica de relação dos conceitos estudados com os dados encontrados. Durante a criação da planilha que reunia os dados procurou-se preservar, na maioria dos casos, o texto desenvolvido pela empresa na íntegra.

Na sequência, a terceira etapa contemplou o tratamento dos resultados, momento em que a autora adotou a inferência e interpretação dos dados brutos. Nesta fase, houve a necessidade de validar as informações coletadas e dar significado à elas. Neste momento de interpretações, foi necessário retomar aos marcos teóricos para que as perspectivas a respeito do estudo pudessem ser embasadas.

Para tanto, ainda na fase de categorização dos dados, a autora retomou aos atributos de atratividade simbólicos e instrumentais, para que fosse possível classificar os dados encontrados em categorias coerentes com os conceitos previamente estudados. Com base na descrição das dimensões de cultura nacional e dos aspectos identificados nas fases de coleta de dados, foi feito um cruzamento das informações para construção de um *framework* capaz de organizar graficamente a relação proposta pelo objetivo de pesquisa. A seção seguinte tratará da apresentação e análise dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados e as análises dos casos estudados nas empresas Ernst & Young e Deloitte, em suas respectivas subsidiárias. Primeiramente, serão apresentados os resultados dos fatores de atratividade simbólicos de ambas as empresas, nos respectivos países estudados. E, após, os resultados dos fatores de atratividade instrumentais. Na sequência, serão analisadas as principais similaridades e diferenças entre os fatores encontrados nos países estudados, conforme pesquisa documental.

Os dados coletados nos itens 4.1 e 4.2 deste estudo foram extraídos dos sites específicos dos programas de trainee de cada organização, em seus respectivos países estudados. Cada site estudado possui elementos específicos de atratividade, que são os benefícios percebidos do funcionários em potencial (BERTHON; EWING; HAH, 2005; ALSHATHRY, 2014; LANDQVIST, 2018; ALNIAÇIK et al., 2014). Portanto, as características divulgadas, especificamente, para os programas de trainee, foram classificadas em “fatores de atratividade simbólicos” e “fatores de atratividade instrumentais”, de acordo com a teoria estudada.

4.1 FATORES DE ATRATIVIDADE SIMBÓLICOS

A coleta de dados iniciou pela análise dos fatores simbólicos dos casos estudados. No Quadro 3, conforme explicado anteriormente, é possível visualizar os dados coletados em relação aos fatores identificados no site do Programa de Trainee da Ernst & Young Brasil. Após detalhamento de cada um dos fatores, serão abordados os dados da subsidiária na Austrália (QUADRO 4). E, na sequência, a apresentação da análise de dados da Deloitte Brasil (QUADRO 5) e, por fim, de sua subsidiária na Austrália (QUADRO 6).

Quadro 3 - Fatores de atratividade simbólicos Ernst & Young Brasil

Brasil	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
Reputação da empresa	Prestígio	<i>“Pense nas empresas que você mais admira. Grandes chances de serem clientes da EY. De fintechs a gigantes da internet e tecnologia, de grandes bancos a inúmeros expoentes das mídias e telecomunicações, trabalhar na EY é ter a chance de atuar em um ambiente plural e dinâmico onde se pode interagir com algumas das melhores empresas do mundo.</i> <i>As práticas de gestão do conhecimento da EY são reconhecidas há mais de 15 anos pelo prêmio global Most Admired Knowledge Enterprise – MAKE.”</i>
Valorização da diversidade	Inovação; Competência; Alegria	Programas específicos para PCDs. Foram três reconhecimentos no Brasil e no mundo: Selo Paulista de Diversidade, Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência da ONU e Prêmio Melhores Empresas para Trabalhadores com Deficiência. Inclusão das diversidades em toda a organização para promover a maior riqueza possível de ideias e perspectivas e para que cada um se sinta à vontade para ser quem realmente é no ambiente de trabalho; Amplo reconhecimento pelo compromisso com o desenvolvimento de lideranças femininas, graças a programas como o Women Fast Forward, o Winning Women Brasil, WILL e o Women Athletes Business Network.
Ambiente acolhedor	Alegria	<i>“Durante os primeiros dias, o novo profissional da EY tem o acompanhamento do seu buddy: um colega que vai orientá-lo com questões básicas do dia a dia. Além disso, os profissionais da EY têm ao longo de toda sua trajetória o acompanhamento de um conselheiro, que é um profissional experiente que debate questões sobre a gestão de carreira, auxiliando-o a traçar metas e objetivos”</i>
Formação de times	Entusiasmo	Formação de times multidisciplinares, compostos por equipes de diferentes áreas de negócio de formações.
Destaque em equidade de gênero	Inovação; Competência; Alegria	<i>“A EY recebeu o reconhecimento na categoria prata para empresa de grande porte no Prêmio WEPS Brasil 2019 – Empresas Empoderando Mulheres. A iniciativa é reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) – por meio do Pacto Global da ONU e da ONU Mulheres – que tem como propósito identificar e incentivar ações das empresas que buscam promover a cultura da equidade de gênero e empoderamento das mulheres no Brasil.”</i>

Inovação	Inovação; Prestígio; Entusiasmo; Alegria	<i>“O Centro de Inovação EY é uma iniciativa cuja meta é fazer com que a EY se mantenha sempre aberta e receptiva para as mudanças que acontecem no mundo. Um de seus projetos é o Beyond Labs, totalmente voltado para a inovação e onde se reúnem diversos “beyonders”, colaboradores que, em eleição interna, se destacaram por ter um perfil inovador.</i> <i>Com o Empreendedor do Ano, dentre outras ações, a EY homenageia os líderes empresariais pioneiros do mundo: visionários que superam qualquer obstáculo para alcançar suas maiores ambições. Pessoas que inspiram a inovação sem limites ou fronteiras. Que alimentam o crescimento e a prosperidade, construindo empresas e serviços notáveis. Esses são os maiores empreendedores, homens e mulheres que estão redefinindo a maneira como vivemos, trabalhamos e nos divertimos.”</i>
Destaque em sustentabilidade	Inovação; Sinceridade; Entusiasmo; Prestígio	<i>“Pelo terceiro ano consecutivo, a EY Brasil é considerada uma das consultorias mais sustentáveis do mercado brasileiro pelo Guia Exame de Sustentabilidade, da revista Exame.”</i>
Responsabilidade de corporativa	Inovação; Sinceridade; Entusiasmo; Prestígio	<i>“Na EY, nos sentimos responsáveis por ajudar a solucionar essas questões e demonstrar que o negócio é uma parte importante da solução. Assim, fazemos perguntas importantes como: O que podemos fazer para tornar a economia global mais equitativa, sustentável e inclusiva? O que podemos fazer hoje para mudar a vida das pessoas para um melhor amanhã? Acreditamos que as respostas residem em levar todos os dias o conhecimento e a experiência que usamos em nosso negócio e aplicá-los onde podemos ter o maior impacto positivo nos meios de subsistência das pessoas em nossas comunidades. Para nós, isso significa duas coisas acima de tudo: impulsionar o crescimento inclusivo e apoiar a próxima geração. As empresas têm um papel fundamental na solução dos problemas da sociedade. Ciente disso, a EY continuará a desempenhar seu papel para atingir esse propósito.”</i> São realizados programas de impacto social, tais como: EY Institute EY Rippies EY Able

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoyer et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Ernst & Young (2022, online).

Brasil - Reputação da empresa. O destaque para a reputação da corporação no processo de atração de pessoas fortalece o posicionamento e a credibilidade da companhia para o público que se deseja alcançar. Segundo Mendes (2013), a credibilidade faz parte da construção de valor da organização. Reis e Braga (2014),

em concordância, afirmam que a reputação de uma organização contribui para a atração e retenção de talentos.

A partir dos dados colhidos, percebe-se que a EY proporciona ao candidato uma visão holística sobre as possibilidades de atuação dentro da empresa. Além de trabalhar em um negócio de atuação global, o profissional também pode interagir com algumas das melhores companhias do mundo - fator que transfere prestígio à marca empregadora (LIEVENS, 2007; HOYE ET AL., 2013). Lievens, Hoye e Schreurs (2005) explicam que, a reputação do empregador é expressa além de traços econômicos. Em complemento, Lievens e Slaughter (2016) acrescentam que a reputação indica o sentimento do público sobre determinada empresa, podendo ser positivo ou negativo. Neste sentido, é importante destacar que reputação difere de imagem da organização, uma vez que a primeira representa um componente predominantemente afetivo e a segunda é a representação mental de aspectos específicos da companhia como empregadora (LIEVENS; SLAUGHTER, 2016).

Brasil - Valorização da Diversidade. A empresa incentiva a diversidade e inclusão, valorizando o respeito às pessoas e suas singularidades, pois defende que as diferenças de visões e perspectivas compõem o seu diferencial competitivo. Para a EY, a diversidade e inclusão são como um ciclo virtuoso: ao saber que suas opiniões são ouvidas, que seu ponto de vista é levado em consideração e que há segurança em seu trabalho, facilmente, os funcionários irão transmitir esse sentimento aos seus colegas, formando esse ciclo. O fator de diversidade e inclusão é abordado como um dos principais aspectos diferenciais da companhia. Prova disso são os reconhecimentos pelas iniciativas adotadas pela empresa, tais como: Selo Paulista de Diversidade, Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência da ONU e Prêmio Melhores Empresas para Trabalhadores com Deficiência.

Por outro lado, a diversidade de ideias pode gerar uma inquietação, ocasionando em conflitos e confrontos. O conflito é o diálogo entre ideias diferentes, com o objetivo de agregar - no caso, à empresa. Entende-se que é interessante, para uma organização, a diversidade e aceitação de ideias diferentes, e nesse caminho existirá, frequentemente, conflitos. Mas, esses conflitos não impedem o convívio, a produção e o impacto positivo nos resultados. Fazendo, assim, parte da abertura para a diversidade.

Já o confronto, é quando na diferenciação de ideias há a hierarquização das mesmas. Ou seja, uma se sobrepõe à outra e/ou uma menospreza a outra. Portanto, o confronto - na diversidade - não é interessante para as relações nas empresas. Então, se faz importante diferenciar o conflito do confronto para entender que, em uma organização em que a diversidade é valorizada, não deixará de existir conflito. Esse fator está em concordância com Simão e Gorjão (2014), que explicam que parte da diversidade de uma empresa é constituída pela complementaridade das diversas interpretações feitas pela cultura organizacional.

Para Barbosa, Ferreira e Hanashiro (2007), cada ser compõe uma peça da organização, a partir de suas próprias características. Assim, entende-se que o conceito de diversidade constitui um vetor importante para a estratégia competitiva. A base dessa abordagem está na crença de que os diferentes grupos sociais têm necessidades diferentes que precisam ser respeitadas. Portanto, as iniciativas das organizações devem criar oportunidades para garantir as mesmas oportunidades, considerando as características dos grupos (BARBOSA; FERREIRA; HANASHIRO, 2007) E percebe-se tal valorização à diversidade nos dados colhidos da referida empresa.

Brasil - Ambiente acolhedor. Foi constatado que o ambiente de trabalho proporciona um acolhimento ao novo colaborador, e, também o sentimento de pertencimento daqueles que já fazem parte da companhia. Isso pode ser observado por meio das ações apresentadas durante a pesquisa. A EY apresenta a forma de integração do novo colaborador, em que um funcionário antigo é designado para apresentar ao novo funcionário as pessoas, a cultura e os processos. Esse fator coloca em perspectiva uma situação de colaboração e apoio emocional para que o novo funcionário se sinta integrado.

Durante a fase do recrutamento, a marca empregadora é responsável por transmitir toda a cultura, quais os desafios e oportunidades, com o objetivo de atrair candidatos adequados às propostas (AMBLER; BARROW, 1996). Portanto, o momento de integração do novo funcionário é importante para que os próximos passos dele dentro da empresa proporcionem o mesmo sentimento de confiança dentro de seu espaço de trabalho. Conforme Glanzner, Olschowsky e Kantorski (2011), as instituições devem buscar estratégias que promovam o prazer no trabalho,

favorecendo ações de escuta e troca que possam repercutir na construção de um clima favorável no ambiente do trabalho e na saúde mental do trabalhador.

No Quadro 4 são apresentados os dados coletados no site do programa de trainee da EY Austrália:

Quadro 4 - Fatores de atratividade simbólicos Ernst & Young Austrália.

Austrália	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
Entusiasmo para um propósito	Entusiasmo; Alegria	<i>“Aqui, você terá as ferramentas, aprendizado, flexibilidade e cultura diversificada e inclusiva para ter uma experiência verdadeiramente excepcional. Na EY, é seu para construir. Trabalhe em projetos reais e prepare-se para um mundo acelerado com uma base de alto desempenho.”</i>
Ambiente realista	Sinceridade	<i>“A EY oferece um workshop de aperfeiçoamento em processos seletivos abrangendo quatro áreas principais: Torne-se o seu melhor; especialistas em currículo; marca pessoal e construtores de rede; e, entrevistar especialistas.”</i> Esses recursos de aprendizagem possibilitam ao candidato o conhecimento sobre a organização e ambiente do negócio.
Ambiente desafiador / abertura para inovação / mentalidade inovadora	Entusiasmo; Alegria; Inovação	<i>“Sua curiosidade, mente aberta e entusiasmo ajudarão a construir o mundo que todos imaginamos. Descubra como na EY podemos construir juntos um mundo de trabalho melhor. Faça perguntas, exercite sua criatividade, espere o máximo de você e de seu empregador e, o mais importante, divirta-se! Você tem o poder de mudar o futuro para melhor – para todos nós.”</i> Dan Black - Líder Global de Recrutamento da EY <i>“Em todo o mundo, estamos promovendo locais de trabalho que promovem um ambiente aberto e baseado em confiança que estimula o pensamento inovador e permite que as pessoas da EY colaborem de maneira fluida e flexível.”</i> Trent Henry - Vice-presidente global da EY - Talento
Trabalho de impacto	Competência	<i>“Faça o trabalho que você ama. Inspire-se com novas oportunidades. Seja você um profissional experiente em busca de seu próximo desafio ou um estudante com sonhos de moldar o futuro, nós o ajudaremos a causar impacto desde o momento em que você ingressar.”</i>
Diversidade e inclusão	Inovação; Competência; Alegria	<i>“Acreditamos que podemos resolver os desafios mais difíceis juntos, valorizando nossas diferenças e nos unindo de forma inclusiva para construir segurança e confiança. Diversos pontos de vista são os catalisadores que levam a melhores perguntas e melhores respostas. É quando as ideias criativas fluem, estimulando a inovação e inspirando soluções mais eficazes.”</i> <i>“As mulheres representam 48% de nosso pessoal e 25% de</i>

		<i>nossos sócios, diretores, diretores executivos e diretores.”</i> <i>“Pessoas de diferentes origens produzem uma vasta gama de ideias e abordagens que são fundamentais para a inovação, e equipes diversas podem antecipar a disrupção, pois veem o mundo de uma variedade de perspectivas diferentes.”</i> <i>“Contratar pessoas de diversas origens não é bom apenas para a sociedade, mas também para os negócios.”</i>
Responsabilidade de corporativa	Inovação; Sinceridade; Entusiasmo; Prestígio	<i>“Na EY, acreditamos que temos o dever de agir com responsabilidade e no interesse de longo prazo de todas as partes interessadas, guiados pelo nosso propósito de construir um mundo de trabalho melhor.</i> <i>Como um orgulhoso participante do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), a organização global da EY está comprometida com o avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com o alinhamento da estratégia e das operações com os Dez Princípios do UNGC.</i> <i>Por meio do programa EY Ripples, os funcionários da EY estão dedicando seu tempo a projetos focados nos ODS, reunindo as habilidades, o conhecimento e a experiência combinados da rede global da EY em busca de uma visão compartilhada: impactar positivamente um bilhão de vidas até 2030 . Ao mesmo tempo, em toda a organização global da EY, continuamos a nos desafiar a incorporar responsabilidade, inclusão e sustentabilidade mais profundamente em tudo o que fazemos. Isso inclui por meio de compromissos globais para defender e promover os direitos humanos e inovar em direção a um futuro líquido zero.”</i>
Valores organizacionais	Prestígio; Sinceridade; Alegria; Competência	<i>“Pessoas que demonstram integridade, respeito e trabalho em equipe;</i> <i>Pessoas com energia, entusiasmo e coragem para liderar;</i> <i>Pessoas que constroem relacionamentos com base em fazer a coisa certa.”</i>
Identificação do candidato com histórias reais	Sinceridade	Pessoas de diferentes setores compartilham suas histórias com a Ernst & Young, com o objetivo de mostrar como é o ambiente real da empresa, como o dia a dia, a relação com os colegas e líderes, o estilo de trabalho, a vivência da cultura, entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoyer et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Ernst & Young (2022, online).

Austrália - Valores organizacionais. Os valores de um negócio criam identificação do candidato com a própria organização. Edwards (2010) expõe que a identificação com a companhia é a forma como os funcionários e possíveis candidatos se vinculam a uma marca, encontrando aspectos que se conectam uns aos outros.

Ao criar um posicionamento de marca empregadora, a organização possibilita que futuros candidatos conheçam seus valores e sintam identificação com eles (BACKHAUS, 2016). E, apesar de a imagem do empregador influenciar a atratividade

da empresa, os aspectos específicos podem ser explicados pela atração de similaridade. Isso se dá com base na identificação dos valores pessoais dos candidatos, bem como suas necessidades e personalidade, à cultura do negócio (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Por meio de histórias reais, a EY Austrália possibilita que o possível futuro funcionário conheça de que forma os valores são aplicados no dia a dia da empresa. As experiências compartilhadas pelos colaboradores valorizam diferentes atributos, como mudança de estado, experiências internacionais, adequação à cultura organizacional, atuação global, a flexibilidade do trabalho e o sentimento de pertencimento. Fernandes e Zanelli (2006) chamam de “vestir a camisa” da companhia, momento em que os empregados estão conscientes e engajados com os valores organizacionais da companhia e os assumem como também os seus.

Austrália - Responsabilidade corporativa. O envolvimento da empresa com o desenvolvimento social, ambiental e econômico possibilita a sua diferenciação para os funcionários, consumidores e sociedade, resultando assim, em vantagem competitiva. Desta forma, o envolvimento dos colaboradores com os compromissos assumidos pela organização pode garantir uma atuação mais sólida e integrada em termos de cidadania corporativa.

No desenvolvimento sustentável, a geração de valor pelas empresas visa atender não somente a geração atual, mas também possibilitar que gerações futuras tenham suas necessidades atendidas (BANSAL, 2019). Para a sustentabilidade corporativa, os olhos de uma organização devem, de forma holística, estar voltados para implicações globais acerca de suas ações refletidas nos âmbitos econômico-financeiro, ambiental e social.

Na EY Austrália, a responsabilidade corporativa é um compromisso global com o avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A meta da companhia é impactar positivamente 1 bilhão de vidas até 2030 por meio de programas que promovam a aceleração das ODSs. São três áreas foco dessa atuação: apoiar a força de trabalho da próxima geração, trabalhar com empreendedores de impacto e acelerar a sustentabilidade ambiental. Cohen (2017) afirma que a consciência de que as ações e atitudes de todos têm impactos e consequências positivas e negativas no ambiente. Nas relações sustentáveis é

importante que haja o compartilhamento das responsabilidades visando oportunidades e soluções conjuntas.

Austrália - Ambiente desafiador e mentalidade inovadora. Ao proporcionar desafios e também abertura para a inovação, a empresa possibilita que o funcionário explore suas habilidades e competências, a fim de promover suas atividades de forma mais integrada. Uma companhia que cria uma cultura de fazer com que seu empregado saia da sua zona de conforto faz com que o mesmo se desafie e supere os seus limites, além de incentivar que acredite em seu potencial e seja mais produtivo (HOYE et al., 2013)

A mentalidade inovadora é um dos fatores de atratividade simbólicos destacados pela EY Austrália. Conforme informações encontradas, as equipes atuam com foco em: “identificar, compartilhar e dimensionar as melhores ideias e pesquisar e explorar novas tecnologias.” (EY, 2022). Na EY Austrália, os profissionais são orientados e incentivados a serem questionadores para que possam produzir resultados inspiradores. Por meio de inovações como blockchain, inteligência artificial (IA), robótica, entre outras, a empresa contribui para que seus clientes possam atuar de forma mais eficiente.

Assim, entende-se que organizações que têm potencial para estimular a inovação e desafiar seus profissionais poderão atrair força de trabalho altamente qualificada (LIEVENS; SLAUGHTER, 2016). E, quanto maior a concentração de profissionais altamente qualificados nesta empresa, melhor será sua vantagem competitiva e diferenciação de concorrentes para a marca empregadora e corporativa.

O Quadro 5 aborda os dados coletados no site do programa de estágio da Deloitte Brasil:

Quadro 5 - Fatores de atratividade simbólicos Deloitte Brasil.

Brasil	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
--------	-------------------------------------	---------

Propósito e valores compartilhados	Sinceridade; Entusiasmo; Prestígio; Alegria; Competência; Inovação	<i>“Nós acordamos todos os dias para conectar pessoas, tecnologias e ideias, que vão construir e entregar soluções para os desafios das maiores empresas do Brasil e do planeta. Acreditamos na força dos talentos que preparamos. Eles se transformam de fato. Impactam empresas, que impulsionam mais talentos e criam oportunidades. Nosso propósito: Nós nos desafiamos a fazer o que realmente importa aos clientes, aos nossos profissionais e à sociedade. Os Valores Compartilhados da nossa organização guiam a forma como conduzimos as nossas ações para construir um impacto positivo e sustentável.</i> <i>Lead the way: A Deloitte não somente lidera a profissão, mas também reinventa o futuro. Estamos comprometidos a criar oportunidades e a mostrar o caminho para um mundo mais sustentável.</i> <i>Serve with integrity: A Deloitte conquistou a confiança de clientes, órgãos reguladores e de todo o público desde 1845. Manter essa confiança é a nossa maior responsabilidade.</i> <i>Take care of each other: Nós cuidamos uns dos outros e priorizamos o respeito, a justiça, o desenvolvimento e o bem-estar.</i> <i>Foster inclusion: Somos melhores quando promovemos uma cultura inclusiva e abraçamos todas as formas de diversidade. Sabemos que isso atrai os melhores talentos, possibilita a inovação e ajuda a entregar soluções mais completas para os clientes.</i> <i>Collaborate for measurable impact: Conduzimos nosso trabalho com uma mentalidade colaborativa, nos organizando em business, geografias e competências para gerar um impacto tangível, mensurável e atribuível.”</i>
Posicionamento	Entusiasmo; Inovação	<i>“Nosso propósito está em como lideramos na Deloitte. Isto define quem somos e por que existimos como organização. Estamos preparados para lidar com o trabalho do futuro, responder aos novos desafios, tendências e cenários por meio das nossas pessoas – que entendem que liderar o caminho, fomentar a inclusão, colaborar para gerar impactos, servir com integridade e cuidar uns dos outros são pontos essenciais e inegociáveis para que possamos criar o novo todos os dias. Desenvolvemos pessoas para que possam ser líderes incontestáveis, como nós.”</i>
Impacto social	Inovação; Sinceridade; Entusiasmo; Prestígio	<i>“Como a maior organização de serviços profissionais do mundo, a Deloitte tem o propósito de fazer o que realmente importa, gerando impactos positivos para suas pessoas, seus clientes e a sociedade. Seus profissionais trabalham para apoiar a sociedade a lidar com desafios cada vez mais complexos, para que possa desfrutar de um futuro em que a confiança seja plenamente restaurada, em que haja progresso e prosperidade, inclusive por meio do combate à injustiça racial sistêmica, aos vieses inconscientes de todos os tipos, às desigualdades socioeconômicas e às mudanças</i>

		climáticas.”
Diversidade, equidade, inclusão e saúde mental	Inovação; Competência; Alegria	“A Deloitte tem o objetivo de que seus talentos se sintam aceitos como são, possam engajar-se e realizar seus potenciais. Esse compromisso também envolve trabalhar em prol da igualdade de gênero ao longo de toda a carreira dos profissionais, promover a inclusão e as alianças com a comunidade LGBTQIA+ e expandir os recursos de saúde mental para apoiar nossas pessoas em períodos normais e de crise. A estratégia ALL IN, voltada à diversidade e inclusão, promove uma cultura em que todos os seus profissionais têm oportunidades iguais de crescer, se desenvolver e ter sucesso.”
História da organização	Prestígio	“A história da Deloitte se confunde com a dos principais movimentos do ambiente de negócios ao longo de mais de um século e meio. Willian Welch Deloitte abre seu escritório em Londres em 1845 e inaugura as bases da moderna profissão de auditoria. Desde então, nossa história está atrelada à evolução de organizações de todo o mundo, que buscam aprimorar suas práticas de negócios. No século 21, a Deloitte cresceu rapidamente e se destaca hoje como a maior organização de serviços profissionais do mundo, em receita, número de profissionais e portfólio de serviços e também como a marca de serviços comerciais mais forte e valiosa do mundo.”
Acreditar em sonhos	Sinceridade	“A força dos sonhos, das ideias e das pessoas é o que transforma. A Deloitte faz dos sonhos das pessoas realidade.”
Patrocínios institucionais	Prestígio	“Os patrocínios institucionais da Deloitte abrangem uma série de projetos e instituições que refletem, de alguma forma, objetivos estabelecidos por programas internacionais e locais de impacto na sociedade, como o All IN, o WorldClass e o WorldClimate, além de apoiar a cultura e o esporte.”
Prêmios e reconhecimentos	Prestígio; Inovação; Alegria	Prêmios e reconhecimentos em diferentes áreas de negócios. Além disso, a empresa foi reconhecida pela forma como cuida das pessoas, pelos seguintes prêmios: Melhores empresas para trabalhar 2021 (ranking Geral e ranking Mulher), TOP Employer Brazil 2021 e Prêmio WEPs 2021.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoyer et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Ernst & Young (2022, online).

Brasil - Propósito. Ao ingressar em uma organização, um dos aspectos avaliados por candidatos é o propósito da companhia e de que forma os seus

objetivos profissionais se conectam a este atributo (MACKEY; SISODIA, 2014). Afinal, para gerar resultados é importante que as pessoas que fazem parte da companhia estejam motivadas por um mesmo propósito (CORTELLA, 2015).

Mackey e Sisodia (2014) explicam que o propósito é o que define a essência de uma empresa, ou seja, sua razão para existir. Cortella (2015), por sua vez, propõe que o propósito representa o porquê de se executar determinadas atividades. Como estratégia de atração de pessoas, a Deloitte expõe em seu site os motivos pelos quais as pessoas trabalham na organização: “Nós nos desafiamos a fazer o que realmente importa aos clientes, aos nossos profissionais e à sociedade.” (DELOITTE, 2022).

A definição clara e o compartilhamento do propósito contribuem para que os funcionários aprimorem suas entregas e produzam resultados efetivos. Acredita-se que, quando se descobre o propósito de sua atividade, o desempenho do funcionário é mais assertivo e satisfatório para o profissional, o que, conseqüentemente, pode agregar maior valor à organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; CORTELLA, 2015; ANDRADE; BARRETO, 2015).

Brasil - Patrocínios institucionais. O patrocínio faz parte de uma estratégia de marketing para potencializar a imagem positiva da marca institucional, podendo ser esportivo, cultural, social e ambiental (NETO, 2000). No caso da empresa em questão, são realizados investimentos em todas as modalidades, a partir de projetos e instituições conectadas aos objetivos que a organização tem para impactar a sociedade.

O desenvolvimento de ações de patrocínio, além de impactar outros públicos de interesse, também afeta o relacionamento da companhia com seus funcionários, uma vez que reforça a identidade da organização e seu compromisso com a sociedade. Assim como o marketing cria uma identificação positiva do consumidor com a marca, os futuros colaboradores também encontram aspectos positivos na imagem da marca empregadora, como características específicas que a pessoa considera importante em um trabalho (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

O patrocínio institucional agrega à marca sentimentos, como paixão e emoção, que possibilitam um paralelo entre o emocional e a consciência. Em complemento, Ambler e Barrow (1994) mencionam que as atitudes positivas de uma marca podem afetar diretamente a tomada de decisão de um consumidor. Em se tratando da atratividade, os mesmos autores explicam que as pessoas têm a vontade de

pertencer a certos grupos sociais. E, portanto, ao compartilharem desejos em comum com os da empresa, os profissionais se sentem inseridos em um grupo e, por consequência, mais engajados.

Brasil - Prêmios e reconhecimentos. O valor social é um atributo que cria uma vantagem competitiva para a marca empregadora, além disso, os aspectos de reputação criam maior identificação com os possíveis candidatos. A conquista de prêmios é uma forma eficaz para fortalecer a reputação empresarial e certificar práticas, ações e programas desenvolvidos pela companhia. A partir desses reconhecimentos, há o aumento do prestígio de determinada empresa. E não apenas a área de atração é beneficiada pelos reconhecimentos, mas também toda a organização, uma vez que possibilita o aumento do engajamento dos profissionais, a retenção dos talentos e a promoção da reputação com públicos estratégicos.

A base para o relacionamento entre os funcionários e a empresa é a confiança, que é também um fator fundamental para o marketing de relacionamento. Por sua vez, esse atributo é sustentado pela reputação, desenvolvida ao longo tempo com base em três componentes: competência, consistência e integridade (AMBLER; BARROW, 1996). Edwards (2009) afirma que quanto maior for a reputação positiva, mais atrativa a organização será para os possíveis candidatos.

Para Cable e Turban (2003), são dois os fatores que influenciam na percepção positiva de uma marca empregadora: grau de familiaridade com a organização e as classificações externas da reputação corporativa. Portanto, este tipo de percepção é adquirida a partir de campanhas publicitárias de longo prazo, para que possa, realmente, influenciar percepções. Afinal, avaliações negativas de um local de trabalho podem prejudicar os níveis positivos. Por sua vez, quanto mais positivas forem essas avaliações, melhor será o engajamento de candidatos e pessoas que trabalham no local, pois sentirão orgulho de fazer parte.

Para finalizar a apresentação de dados e análise dos fatores de atratividade simbólicos dos casos estudados, o Quadro 6 apresenta os dados coletados no site do programa de trainee da Deloitte Austrália.

Quadro 6 - Fatores de atratividade simbólicos Deloitte Austrália.

Austrália	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
Cultura e pessoas	Alegria; Competência; Entusiasmo	<i>“Somos uma equipe de indivíduos, trazendo diferentes origens e pontos de vista para o trabalho todos os dias. Este é o segredo do nosso sucesso. Nossos valores compartilhados estão no centro de tudo o que fazemos. Viver esses valores, que incluem 'cuidar uns dos outros' e 'promover a inclusão', é essencial para garantir que todos se sintam incluídos no trabalho e capazes de atingir todo o seu potencial.</i> <i>Para que tenhamos sucesso e prosperemos como organização, entendemos a importância de criar uma cultura onde as diversas perspectivas sejam importantes e onde todos tenham a mesma oportunidade de crescer e se desenvolver.</i> <i>Temos a sorte de ter uma equipe maravilhosamente diversificada na Deloitte, e é importante continuarmos a celebrar e aproveitar o poder de nossas diversas habilidades, atributos, experiências e origens.”</i>
Desenvolvimento e colaboração	Inovação; Alegria; Entusiasmo	<i>“Oportunidades de voluntariado; Treinamento e conscientização cultural indígena; Doação no local de trabalho; Plano de ação de sustentabilidade.”</i>
Sentimento de dono (pertencimento)	Entusiasmo; Competência	As pessoas são incentivadas a “abraçar” seus trabalhos e vestir a camisa da empresa, promovendo assim um ambiente de pertencimento, em que as pessoas estão mais engajadas com os objetivos da organização.
Ambiente realista	Sinceridade	<i>“A organização expõe o dia a dia dos participantes do programa, como um cronograma. Os funcionários contam como é sua rotina e dinâmica de trabalho para que outros candidatos possam conhecer mais sobre a empresa e como irão atuar em suas funções.”</i>
Reconhecimentos e prêmios	Prestígio; Inovação; Alegria	Prêmios e reconhecimentos em diferentes áreas de negócios. Além disso, a empresa foi reconhecida pela forma como cuida das pessoas, pelos seguintes prêmios: TOP 100 Australia Graduate Employees e TOP 100 Winner 2022.
Inclusão	Inovação; Competência; Alegria	A Deloitte vê a diversidade e a inclusão como centrais para a execução da nossa estratégia. Por meio de nossa extensa pesquisa, sabemos que na interseção de diversidade e inclusão está uma área rica em ideias e criatividade novas e inovadoras – gerando melhores experiências para os funcionários e resultados para os clientes.

Impacto social	Inovação; Sinceridade; Entusiasmo; Prestígio	<i>“Histórias de Impacto demonstram como a Deloitte Austrália faz uma contribuição significativa e distinta para nossa economia e para nossa nação. Levamos a sério nossa missão de causar um impacto social positivo na Austrália e além. O mundo de hoje é acelerado, em constante mudança e muitas vezes imprevisível. Enfrentamos muitos grandes desafios – incluindo mudanças climáticas, saúde, educação, escassez de habilidades, pobreza e resultados sociais ruins que afetam nossos Primeiros Povos. Acreditamos que as pessoas esperam cada vez mais que os líderes empresariais desempenhem seu papel e influenciem os formuladores de políticas na busca de soluções para esses desafios vitais locais, nacionais e globais.”</i>
----------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoye et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Deloitte (2022, online).

Austrália - Cultura organizacional. As peculiaridades de cada organização e regras não escritas (informais), são preceitos que podem definir a forma de ser, pensar e agir de uma empresa. Isso é denominado como a cultura organizacional, ou seja, fatores que não são verbalizados, mas que direcionam as ações de quem a compõe. Chiavenato (2014) faz uma analogia da cultura com um iceberg: na superfície das águas é possível o ver perfeitamente, mas a parte inferior, oculta pelas águas, fica totalmente fora do alcance do nosso olhar, mas ainda faz parte dela.

Na prática, a parte visível desse iceberg da cultura organizacional é a maneira de vestir, o ambiente físico, o organograma, as políticas, diretrizes e os métodos de trabalho. Já as partes imersas às águas são os comportamentos afetivos, informais e emocionais, que são pautados por aspectos sociais e psicológicos, como as atitudes das pessoas, os valores e as crenças.

Para Chiavenato (2014), conhecer uma empresa é conhecer sua cultura, afinal, quando se possui uma essência compartilhada por todos, há um aumento no alinhamento de expectativas, alcances de metas e satisfação do funcionário. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a diferença entre uma cultura forte e uma cultura fraca está na força do compartilhamento dos valores com o público interno de uma organização. De maneira geral, não há uma receita que possa ser adequada às companhias, pois cada uma é única, possui suas características próprias e seu jeito de pensar, sentir e agir.

Considerando estes fatores, o engajamento dos funcionários é essencial para alcançar objetivos, práticas, políticas e ações da comunicação institucional. Apesar das estratégias serem planejadas pela alta gerência de uma organização, são os funcionários que as executam e estabelecem conexão com os diversos públicos. E, para construir este bom relacionamento, é necessário o envolvimento e comprometimento dos funcionários neste processo.

Austrália - Ambiente realista. A percepção de uma organização como empregadora também passa pelo cumprimento das expectativas criadas no momento da candidatura. A sinceridade sobre o clima organizacional, as funções que serão exercidas e processos da empresa são importantes para que o profissional possa definir se aquela companhia faz sentido para ele ou não.

O clima organizacional é desenvolvido a partir da própria cultura, pois reflete os sentimentos predominantes e as percepções comuns a respeito do ambiente de trabalho. O dia a dia de um negócio, a motivação, comprometimento e relação entre colegas e gestores são aspectos influenciados diretamente pelo clima. Por exemplo, se uma pessoa trabalha em um ambiente positivo a tendência é de que faça um trabalho excelente com mais frequência, tenha hábitos produtivos, colabore com as atividades dos colegas e se sinta mais confortável em seu trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Conforme exposto no site da empresa estudada, profissionais participantes do programa de trainee expõem seu cotidiano, suas percepções sobre o ambiente organizacional e relacionamentos, bem como a dinâmica e interação com clientes. Ambler e Barrow (2004) chamam esse fator de contrato psicológico, que representa uma troca em que o funcionário está disposto a cumprir com as expectativas de suas obrigações e a empresa também. Por outro lado, a inconsistência de uma mensagem para os candidatos pode gerar o descontentamento deles e, portanto, a quebra do contrato psicológico (BACKHAUS, 2016).

Austrália - Sentimento de pertencimento. O desejo de pertencer à uma organização deriva, principalmente, das experiências positivas proporcionadas pela companhia (MEYER; ALLEN, 1991). Permitir o alinhamento da estratégia de negócio, dos resultados, entre outras informações tão relevantes quanto, favorece o sentimento de pertencimento, pois coloca o funcionário: “numa posição de

importância, entregando a informação que eles desejam receber.” (BRUM, 2017, p. 59).

A empresa em questão utiliza como estratégia de atratividade o depoimento de alguns funcionários que expõe algumas características da organização que a torna um bom local para se trabalhar. Segundo o artigo *The Drivers of Employee Engagement* (ROBINSON; PERRYMAN; HAYDAY, 2004), um funcionário comprometido apresenta algumas características gerais: fala positivamente da empresa que trabalha e assume o papel de defensor da marca; manifesta ligação emocional com a organização e forte sentimento de pertencimento; se envolve nos processos de tomada de decisão com posição de dono do negócio; e sente que existe oportunidade para crescimento profissional. É o que afirmam Dutton, Dukerich, e Harquail (1994): o orgulho de fazer parte da companhia está em determinadas características que são bem vistas pela sociedade.

4.2 FATORES DE ATRATIVIDADE INSTRUMENTAIS

Assim como exposto anteriormente, na sequência serão apresentados os dados coletados nos casos estudados, a fim de atingir os objetivos propostos pelo estudo. O Quadro 7 apresenta os dados coletados no site do programa de estágio da EY Brasil:

Quadro 7 - Fatores de atratividade instrumentais Ernst & Young Brasil.

Brasil	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
Oportunidades de aprendizado	Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado	<i>“O plano de desenvolvimento inclui treinamentos comportamentais e técnicos, coaching com profissionais seniores, experiências práticas em projetos de clientes e outros programas de desenvolvimento educacional por meio da EY University – nossa premiada universidade corporativa –, além de possibilitar o desenvolvimento de uma visão global através da interação com profissionais de diversos países.”</i> Programas: EYU University (Criada em 2007, a EYU é destaque internacional há sete anos consecutivos como uma das melhores universidades corporativas, sendo premiada pelo Cubic Awards – Corporate University Best in Class,

		que reconhece as melhores universidades corporativas de grandes empresas. No Brasil, ficou em primeiro lugar por três anos, oferecendo mais de 500 cursos por ano e contando com 900 instrutores.) Ciclo de avaliação anual Programas de mobilidade (para vivência em outros países) EY Empodera
Benefícios corporativos	Benefícios	<i>“Subsídio de graduação, ticket-refeição/alimentação, vale-transporte, assistência médica, participação nos resultados, seguro de vida, previdência privada e treinamentos in company em uma das melhores universidades corporativas do país.”</i>
Plano de carreira	Oportunidades de carreira	<i>“Depois de trainee, você se tornará auditor, assessor ou consultor, até chegar à posição de Sênior. Seguirá evoluindo para papéis mais fortes de gestão nas posições de gerente e gerente sênior. Finalmente fará parte do quadro societário como um diretor ou sócio.”</i>
Flexibilidade	Condições de trabalho	<i>“Flexibilidade na forma de trabalhar para acomodar necessidades específicas, incluindo trabalho presencial, remoto ou home office, horários flexíveis, jornadas reduzidas, entre outras possibilidades que podem ser combinadas entre você e seu líder.”</i>
Atividades em equipe	Atividades em equipe	<i>“Times verdadeiramente multidisciplinares, com diferentes experiências e áreas de expertise, atuando juntos para chegar às melhores soluções;</i> <i>As melhores empresas têm as melhores pessoas. Ao entrar para o time EY você passa a fazer parte de uma rede de pessoas, incluindo alumni, ex-profissionais EY, em que você encontrará apoio para desenvolver sua carreira de forma rápida e consistente. Só na América, a EY tem quase 250 mil alumni, uma grande rede de apoio, experiência e inspiração. Por isso, a experiência EY dura para toda a vida, porque seus fundamentos são as próprias pessoas e as relações que se dão entre elas.”</i>
Experiências internacionais	Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado; Oportunidades de carreira; Condições de trabalho	<i>“Vamos transformá-lo em um profissional com pensamento global!</i> <i>Além da possibilidade de viajar e de participar dos programas formais de mobilidade da EY, você terá a oportunidade de interagir com colegas e clientes em todo o mundo. O mundo virá até você!”</i>

Desafios, aprendizados e equipes de alto desempenho	Atividades em equipe;; Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado; Oportunidades de carreira	<i>“Trabalhar na EY é desafiador e estimulante. Suas atividades lhe trarão questionamentos, aprendizado, novas perspectivas e exigirão empenho, ajudando você a desenvolver seus pontos fortes e adquirir novas habilidades. Além disso, fazer parte de equipes de alto desempenho, e portanto com backgrounds diversos e que sabem como entregar um serviço excepcional para clientes, agregará valor ainda maior para a sua carreira.”</i>
---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoyer et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Ernst & Young (2022, online).

Brasil - Oportunidades de aprendizado. As mudanças ocorridas na forma de trabalho modificaram a forma como os trabalhadores são analisados. Anteriormente, o foco eram as tarefas executadas e, desde a década de 90, o foco está para os resultados alcançados (COSTA, 2014). Neste contexto, o investimento em treinamento e desenvolvimento é de suma importância para aumentar a capacidade produtiva dos funcionários.

Atualmente, o treinamento é visto como um fator fundamental no desenvolvimento organizacional. Para tanto, cabe aqui diferenciar o treinamento do desenvolvimento. O treinamento é um processo de curto e médio prazo, focado em promover conhecimentos e habilidades relacionadas às atribuições dos profissionais (CHIAVENATO, 2009). Já o desenvolvimento, é um processo dinâmico que promove a melhoria, o crescimento e evolução do profissional (VOLPE, 2009).

Bodderas et al. (2011) afirmam que as companhias devem focar em ações e programas que criem vínculos com o funcionário, como é o caso do desenvolvimento. Em mercados globalizados e altamente competitivos, deve-se entender os investimentos em estímulo e apoio ao desenvolvimento contínuo de profissionais são altamente estratégicos, garantindo assim, uma vantagem competitiva à empresa.

Brasil - Atividades em equipe. A construção de times multidisciplinares valoriza a diversidade de ideias e técnicas para a resolução de problemas. Afinal, profissionais de diferentes áreas trarão diversas perspectivas sobre uma questão. O reforço dessa construção em conjunto possibilita que candidatos sejam atraídos pela valorização que se dá ao conhecimento de cada um. Além disso, também proporciona a visão de que haverá uma troca de conhecimentos e experiências - valiosas para ambos os lados.

O trabalho em equipe, portanto, deve ser visto como uma construção em

conjunto para um mesmo objetivo. As vitórias, assim como os fracassos, são parte da atuação de cada indivíduo. E, assim, neste formato de trabalho, cada membro reconhece a sua importância, pois contribui para o resultado do outro.

Para Lievens, Hoye e Schreurs (2005), a construção de um trabalho em conjunto - entre colegas e áreas - está diretamente relacionada à atratividade organizacional. E, para garantir o sucesso da equipe, a promoção de um ambiente de trabalho saudável, harmonioso e respeitoso deve ser parte da cultura da empresa.

Brasil - Experiências internacionais. A demanda por profissionais altamente qualificados tem intensificado a competição internacional de talentos. Contudo, empresas que promovem experiências internacionais se destacam frente a outras organizações. Em razão da mudança na relação entre as pessoas e as companhias, a relação entre empregado e empregador está mudando. Sullivan (1999) afirma que as pessoas são responsáveis por seu próprio progresso, por isso, devem procurar por empresas que reconheçam suas competências e habilidades, possibilitem flexibilidade para atingir seus objetivos e explorem a excelência de sua atuação.

Para Peiperl e Jonsen (2007) as principais motivações para um candidato buscar por experiências internacionais estão nas oportunidades de carreira ou aventuras, o interesse em conhecer outras culturas, aprender novas habilidades, vivenciar outras experiências profissionais, ou até mesmo por razões familiares. Por sua vez, os benefícios podem ser vistos como o sucesso, ganhos financeiros, reconhecimento, comprometimento, satisfação no emprego e sentimento de realização.

Na sequência, serão apresentados e analisados os dados coletados no site do programa de trainee da EY Austrália (QUADRO 8):

Quadro 8 - Fatores de atratividade instrumentais Ernst & Young Austrália.

Austrália	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
Conferência Internacional de Liderança Interna	Atividades em equipe; Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado	<i>Se você se juntar a nós como estagiário, terá a oportunidade de se qualificar para nossa conferência anual de liderança de três dias, realizada em Orlando, Flórida. Reúne nossos estagiários mais talentosos de todo o mundo para mostrar a eles o escopo e o leque de possibilidades que a EY abre. É um aprendizado inspirador, de alta energia e prático, e com estagiários de mais de 200 países, é uma maneira divertida de começar</i>

		<i>a construir sua rede internacional.</i>
Programa global de experiência estudantil	Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado	<i>Poucas coisas ampliam seus horizontes como viver e trabalhar em um país diferente, e é por isso que o programa global de experiência estudantil oferece atribuições internacionais nas principais cidades do mundo. Mergulhar em uma nova cultura e desafios lhe dá a oportunidade de crescer colaborando com pessoas de diversas origens - tanto profissional quanto culturalmente.</i> <i>O programa de quatro semanas começa em seu escritório em casa antes de ser transferido para outro escritório da EY no exterior; então você voltará para casa para terminar seu estágio. Os custos de voos, hospedagem e visto de trabalho serão pagos pela EY.</i>
Pacote de benefícios	Benefícios; Condições de trabalho; Pagamento e segurança no emprego	<i>“Pausa na carreira</i> <i>Flexleave</i> <i>Licença parental remunerada (18 meses para homens e mulheres, podendo ser gozado no período de 24 meses. Isso vale para natimortos, adoção, barriga de aluguel)</i> <i>Descontos e parcerias (viagens, serviços bancários, entretenimento, plano de saúde e seguros, academias, utensílio doméstico, gasolina)</i> <i>Iniciativas de bem-estar que abrangem saúde financeira, saúde física e mental</i> <i>oferece coaching de bem-estar, financeiro e dietético para você e seus familiares imediatos, juntamente com uma consulta jurídica introdutória.</i> <i>EY Social Club - eventos esportivos</i> <i>Puericultura (apoio para cuidados infantis)</i> <i>Voluntariado comunitário</i> <i>Vestimenta casual</i> <i>Auxílio estudo</i> <i>Associações profissionais</i> <i>Doação no local de trabalho para instituições</i> <i>Programa global de indicação de funcionários”</i>

Flexibilidade e mobilidade	Condições de trabalho	<i>“Talvez você pegue seus filhos na escola à tarde ou goste de malhar pela manhã. Talvez você toque em uma banda, esteja treinando para uma maratona ou fazendo aulas de dança. Sua vida é rica, vibrante e complexa e queremos apoiar isso, ajudando você a trabalhar, conectar-se e colaborar com mais facilidade.</i> <i>Quer seus colegas estejam em um andar diferente ou em um país diferente, nós o ajudamos a realizar seu trabalho com responsabilidade e flexibilidade enquanto gerenciamos sua vida multifacetada.”</i>
Ferramentas de trabalho colaborativo	Atividades em equipe	<i>“Fazer a distinção entre como as pessoas da EY trabalham, e não onde elas se sentam, é um componente chave do nosso ambiente de trabalho flexível. Nossos escritórios EY@Work têm espaços abertos e colaborativos, móveis ergonômicos e estão equipados com software integrado de mensagens instantâneas que permite chamadas; conferências e chat de vídeo; videoconferência; paredes inteligentes e sistemas interativos de reserva de quartos.”</i>
Desenvolvimento de carreira personalizado	Oportunidades de carreira	<i>“O desenvolvimento de carreira é visto como único para cada pessoa, respeitando a singularidade de cada indivíduo. O foco deste desenvolvimento é para que as pessoas trabalhadoras da EY se tornem líderes transformadores, encorajando-os a sair da zona de conforto, estar em contato com os clientes, disponibilizando tecnologia de ponta e promovendo experiências de aprendizado para que possam desenvolver habilidades e competências. Além disso, também há o incentivo a feedbacks com foco na gestão de desempenho. Por meio de conversas regulares, os colaboradores possibilitam maior transparência sobre o desempenho e carreira.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoyer et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Ernst & Young (2022, online).

Austrália - Pacote de benefícios. Percebeu-se uma priorização em benefícios que valorizem o bem-estar dos funcionários e o momento de suas vidas, como por exemplo a possibilidade de fazer uma pausa de três meses na carreira para focar em interesses pessoais. A empresa também promove a equidade de gênero, como é o caso da licença parental, que pode ser usufruída por até 24 meses, tanto para colaboradores do gênero masculino, quanto para funcionárias do gênero feminino.

Além de ser um fator motivacional para quem já faz parte da equipe, a oferta de benefícios atrativos possibilita uma diferenciação da concorrência de sua marca empregadora. Portanto, é importante que a organização esteja atenta às tendências

de mercado para oferecer soluções inovadoras e vantajosas que proporcionem melhoria na vida dos funcionários.

A oferta de benefícios corporativos pode ser um incentivo para que os colaboradores estejam mais motivados e engajados na realização de suas funções e, conseqüentemente, serem mais produtivos. Ao focar na saúde e bem-estar do quadro de funcionários, além dos ganhos para a saúde, também possibilita um ambiente de trabalho mais saudável e agradável, contribuindo assim, para o clima organizacional positivo da companhia.

Austrália - Flexibilidade e mobilidade. Em consequência da globalização da economia e da sociedade em geral, diversas transformações têm acontecido no cenário socioeconômico, cultural e tecnológico, que modificaram os modelos e práticas de gestão atuais. Desta forma, devido às mudanças rápidas, a flexibilização do horário de trabalho é uma resposta aos desafios da competitividade pela demanda de trabalho qualificada (CARDOSO, 1999).

Assim, é importante conceitualizar o que é flexibilidade. Casaca (2005) explica que, o conceito de flexibilidade representa liberdade e autonomia individual. Considerando que o recurso humano é um fator para a competitividade, a oferta da flexibilização para que o funcionário possa cumprir suas metas e tarefas favorece à empresa ganhos em produtividade e satisfação das pessoas.

A mobilidade, por sua vez, refere-se às possibilidades de mudança geográfica, uma modalidade que proporciona ao empregado a vivência de novas culturas e processos (CASACA, 2005).

Austrália - Desenvolvimento de carreira personalizado. A prospecção de carreira em uma companhia é um dos aspectos que influenciam a percepção de profissionais na busca por um emprego. Empresas de diferentes setores e portes atuam com metodologias diversas para criar planos de meritocracia para o crescimento de um colaborador dentro da organização. Ao oferecer possibilidades de trabalhar em uma estrutura bem definida, com perspectivas para o avanço de carreira e para posições mais altas, a imagem da empresa enquanto empregadora pode ser impactada positivamente, uma vez que fornece aos candidatos a ideia de que a companhia investe na ascensão de seus profissionais.

Na EY, o desenvolvimento de carreira é visto como único para cada pessoa, respeitando a singularidade de cada indivíduo. O foco deste desenvolvimento é para

que as pessoas trabalhadoras da EY se tornem líderes transformadores, encorajando-os a sair da zona de conforto, estar em contato com os clientes, disponibilizando tecnologia de ponta e promovendo experiências de aprendizado para que possam desenvolver habilidades e competências. Além disso, também há o incentivo a feedbacks com foco na gestão de desempenho. Por meio de conversas regulares, os colaboradores possibilitam maior transparência sobre o desempenho e carreira.

Berthon et al. (2005) avaliam que as ofertas de desenvolvimento contribuem na atração do profissional, uma vez que fornece reconhecimento, valorização profissional, desenvolvimento de competências e confiança. Acredita-se que, a carreira dentro da corporação não é apenas a promessa de ascensão profissional, mas também a possibilidade de adquirir experiências valiosas para a vida do empregado.

A coleta de dados dos fatores instrumentais da Deloitte Brasil está compilada no Quadro 9:

Quadro 9 - Fatores de atratividade instrumentais Deloitte Brasil.

Brasil	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
Flexibilidade de trabalho	Condições de trabalho	<i>“No mundo todo, estamos em mais de 150 países, com uma rede internacional de 345 mil pessoas. No Brasil, já somos quase 6 mil profissionais, trabalhando hoje sob o modelo “Digital Workplace”, que oferece flexibilidade para atuar em ambientes virtuais e físicos. Nossos escritórios físicos estão baseados em 15 cidades: São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife, Salvador, Ribeirão Preto, Uberlândia e Vitória.”</i>
Programa de bem-estar	Benefícios	<i>“O Well Being é uma iniciativa global que promove ações direcionadas à qualidade de vida, trabalhando pela saúde física, emocional e social das nossas pessoas. Fomentamos uma cultura de bem-estar com base na flexibilidade da escolha, proporcionando maior equilíbrio profissional e pessoal.</i> <i>O programa atua em três pilares:</i> <i>Mente: uma mente em equilíbrio permite que você viva plenamente a cada momento.</i> <i>Corpo: um corpo saudável é o caminho para alcançarmos</i>

		equilíbrio. <i>Propósito: com mente e corpo sãos, estamos mais capacitados para tomar decisões assertivas e conquistar o futuro que queremos.”</i>
Pacote de benefícios	Benefícios Condições de trabalho	<i>“Benefícios Flexíveis</i> <i>O DeloitteFlex é o Programa de Benefícios Flexíveis da Deloitte. Com ele, cada profissional recebe uma pontuação que pode ser distribuída entre os benefícios propostos. Nossas pessoas têm assim mais autonomia para escolherem os seus benefícios que melhor atendem às suas necessidades.</i> <i>Happy Day</i> <i>A partir do mês do aniversário, o profissional possui 6 meses para usufruir um dia de folga.</i> <i>Digital Work Place</i> <i>O contexto atual impulsionou as organizações a adaptem seus modelos de trabalho, priorizando o formato remoto. O programa Digital Workplace é o nosso novo modelo de trabalho e representa, antes de tudo, uma cultura de trabalho que proporciona aos profissionais a opção de flexibilizar ambientes e rotinas de trabalho.</i> <i>Cada profissional pode trabalhar de forma remota, no escritório ou no cliente em função de suas atividades, com o apoio das ferramentas disponibilizadas pela Deloitte. Essa flexibilidade de atuação relativa ao ambiente de trabalho proporciona maior qualidade de vida aos nossos profissionais.”</i>

Apoio à família	Benefícios; Oportunidades de carreira; Pagamento e segurança no emprego	<i>“O programa oferece apoio aos profissionais da Deloitte que planejam, estão vivenciando ou passaram pela maternidade/paternidade. Visa à sinergia de três frentes, criando um elo entre a Deloitte e o profissional nesta fase tão importante e transformadora.</i> <i>Programa de gestantes</i> <i>Acompanha os profissionais desde o momento em que decidem ter filhos até o final da gestação. O programa acolhe nossas pessoas de forma humanizada, oferecendo suporte nos âmbitos da saúde física, emocional e social.</i> <i>De mãe para mãe</i> <i>Proporciona trocas de experiências e compartilhamento de informações acerca da vivência da maternidade e da conciliação dessa nova fase da vida com a carreira. Essa frente tem como papel conectar mulheres e contribuir com a equidade de gênero.</i> <i>Retorno parental</i> <i>Acolhe os profissionais que estão retornando ao trabalho após as licenças maternidade e paternidade. Essa frente apoia nossas pessoas em seus novos papéis familiares, promovendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.</i> <i>Maternidade estendida</i> <i>Permite que as profissionais mães estabeleçam um maior vínculo afetivo com seus bebês no período da maternidade, contribuindo com o bem-estar e qualidade de vida da profissional. A Deloitte, por fazer parte do Programa Empresa Cidadã, tem a possibilidade de prorrogar por 60 dias o período de licença maternidade. Assim, as mães têm a opção de estender esse benefício de 120 para 180 dias, sem prejuízo da continuidade da sua carreira na Firma.</i> <i>Paternidade estendida</i> <i>Permite que os profissionais pais se envolvam mais no cuidado de seus bebês já nos primeiros dias de vida, participando nos cuidados diários. A Deloitte, por fazer parte do Programa Empresa Cidadã, possibilita que o profissional prorrogue por 15 dias o período de licença paternidade. Assim, os pais têm a opção de estender esse benefício de 05 para 20 dias, sem prejuízo da continuidade da sua carreira na Firma.”</i>
Programa de oportunidades de inclusão	Atividades em equipe	<i>“ALL IN: Deloitte apoia a diversidade e a inclusão</i> <i>Estratégias de crescimento, desenvolvimento e sucesso</i> <i>Reforçamos nosso compromisso de ser uma organização que garante a todos oportunidades iguais de crescimento, desenvolvimento e sucesso.</i> <i>A estratégia ALL IN tem o desafio de acelerar a representatividade de gênero e fortalecer a cultura de</i>

		<i>inclusão e diversidade. É uma declaração acerca das prioridades e intenções da Deloitte, e reforça o papel que todos devem exercer para tornar real a aspiração de ser uma organização que reflete a diversidade e inclusão em todos os níveis, alinhada ao nosso propósito de causar um impacto relevante e positivo para os clientes, pessoas e sociedade.</i> <i>Comportamentos inclusivos geram culturas inclusivas, e a Deloitte está comprometida em fortalecer e sustentar uma cultura que permita que os indivíduos se expressem de forma livre e verdadeira.</i> <i>Uma cultura que entende as variadas perspectivas e aspirações dos seus profissionais, entendendo que novas e boas ideias vêm da possibilidade de enxergar as coisas de uma forma mais diversa.”</i>
Desenvolvimento profissional	Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado; Oportunidades de carreira	<i>“Universidade Corporativa; Acesso a plataformas online de aprendizado como Udemy, LinkedIn Learning, Get Abstract, entre outros; Incentivos educacionais! Plano de carreira estruturado, com mentoria de profissionais da firma.”</i>
Cuidados com o bem-estar	Benefícios	<i>“App de meditação - através deste app, você conta com diversas meditações guiadas para trabalhar o foco na atenção plena que ajudam a manter o equilíbrio emocional; Einstein Conecta – serviço de telemedicina; Family Strategy - destinados às profissionais gestantes e futuros papais, com foco na gestação, maternidade e carreira, com licença maternidade e paternidade estendida; Flexibilidade de horário - trabalho remoto focando na entrega de resultados; Gympass - benefício de qualidade de vida com opções de academias no Brasil; Happy Day no mês do seu aniversário – um dia livre para se dedicar a você; Serviço Care - Canal de apoio psicológico, que oferece pronto atendimento; Serviço Social - Profissionais preparadas para acolher de maneira humanizada e indicar caminhos para melhor enfrentamento das mudanças psicossociais. Através de um atendimento sigiloso; YOU Club - você contará com serviços de beleza, cuidados pessoais e bem-estar com preços incríveis!”</i>
Benefícios corporativos	Benefícios	<i>“Assistência Funeral (pais e sogros) Assistência Médica e Odontológica Participação nos Lucros Seguro de Vida* Vale Refeição / Alimentação Vale-transporte”</i>

Alianças de negócios	Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado; Atividades em equipe	A Deloitte conta com alianças de negócios estabelecidas com organizações líderes mundiais e locais em tecnologia para prover respostas integradas e assertivas aos seus desafios de negócios. São conexões poderosas para impulsionar sua empresa a prosperar em um mercado em constante transformação. Empresas parceiras: SAP+, Salesforce, Google Cloud, Becomex, Oracle, Servicenow, AWS, SailPoint, IBM, Thomson Reuters, Blackline, Workiva.
----------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoyer et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Deloitte (2022, online).

Brasil - Programa de bem-estar. Acredita-se que a produtividade, o bem-estar, o clima organizacional e a satisfação dos funcionários sejam fatores diretamente conectados. Fernandes (1996) explica que a qualidade de vida no trabalho tem como proposta a facilitação e atendimento das necessidades dos profissionais no cumprimento de suas atividades, considerando que, quanto mais envolvidas e satisfeitas com o próprio trabalho, mais produtivas serão.

O bem-estar de um funcionário está ligado ao fator humano, como a saúde física e mental. A falta de programas e ações que promovam o bem-estar pode comprometer atitudes pessoais e comportamentais, como a motivação, a adaptabilidade, a criatividade e a inovação (CHIAVENATO, 1994). Por isso, a criação de programas de qualidade de vida é uma estratégia de gestão que traz retornos positivos à produtividade organizacional (FERNANDES, 1996).

Brasil - Alianças de negócios. Diferentes fatores influenciam a percepção de um funcionário sobre a imagem e reputação corporativa, tais como: os atributos da organização, os benefícios das partes interessadas, os grupos de clientes, contatos estratégicos, preço, questões geográficas e o uso e a aplicação do produto (DOWLING, 1994).

A partir de parcerias de negócios, a organização potencializa a entrega de serviços, para que suas ações sejam exploradas de forma mais assertiva, de acordo com o nicho de cada aliança. Conforme informações identificadas no site da empresa, pode-se afirmar que a Deloitte se utiliza de um sistema de marketing para estabelecer relacionamentos na construção da marca. Layton (2007) explica que o sistema de marketing é um conjunto de instituições ou indivíduos que conecta organizações aos seus mercados.

A formação de aliança possibilita, de forma geral para o funcionário, a atuação

em um ambiente desafiador. Para tanto, é preciso entender sobre as necessidades da empresa, conhecer o mercado e o acordo estabelecido entre ambas as organizações, para que a solução possa ser benéfica para o cliente.

O Quadro 10 apresenta os fatores de atratividade instrumentais coletados no site do programa de trainee da Deloitte Austrália:

Quadro 10 - Fatores de atratividade instrumentais Deloitte Austrália.

Austrália	Definição (conforme Quadro 2)	Exemplo
Desenvolvimento global	Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado	<i>“Você poderá ingressar na Deloitte em tempo integral e receber treinamento de classe mundial com nossa Graduate Learning Academy de 12 meses, que fornecerá todo o treinamento necessário para a vida na via rápida de serviços profissionais - espere desafios criativos, jogos e oficinas incríveis! A Graduate Learning Academy é nossa experiência emblemática no programa de pós-graduação, oferecendo uma oportunidade fantástica para nossos graduados aprenderem novas habilidades e construir conexões mais profundas com seus pares em toda a empresa.”</i>
Trabalho de impacto	Atividades em equipe	<i>“Apoiada por uma forte equipe de liderança e firmas-membro de mais de 150 países em todo o mundo , a Deloitte Austrália está no negócio de resolver problemas complexos. A inovação é o oxigênio que nos alimenta, permitindo-nos abraçar o desconhecido, o caos, o caos, porque sabemos que é aqui que a mágica pode acontecer. O ambiente atual de mudanças aceleradas exige soluções criativas de problemas geradas pela fusão de diferentes disciplinas. A abordagem multidimensional da Deloitte aborda a amplitude de perspectiva necessária para fornecer soluções inovadoras. Conectamos os talentos de mais de 310.000 profissionais e nossas alianças de IP e tecnologia – colaborando para gerar impacto.”</i>
Formas flexíveis de trabalho	Condições de trabalho	<i>“Na Deloitte, reinventamos a aparência do 'trabalho'. Fundada em conceitos de confiança, equilíbrio, bem-estar e a importância da conexão pessoal, a Deloitte Experience (DX) capacita nosso pessoal a fazer escolhas sobre onde trabalhar com base em suas necessidades de clientes, equipes e individuais e como eles se conectam com seus clientes e cada de outros.</i> <i>Nossa política de trabalho flexível líder de mercado agora inclui 12 opções de trabalho flexíveis, incluindo dias de</i>

		<i>bem-estar, licença cultural e permitindo que nosso pessoal molde seu dia de trabalho fora do tradicional 9 às 5!”</i>
Projetos de alto impacto	Atividades em equipe; Diversidade de tarefas e oportunidades de aprendizado	<i>“Na Deloitte, estamos à procura de pessoas inspiradas de todas as esferas da vida.</i> <i>Quando você estiver aqui, não determinaremos seu caminho. Sua experiência é única – e sua carreira também deve ser. Vá mais longe com base em suas próprias especialidades, interesses e experiência.</i> <i>Ajudaremos você a atingir seu potencial com experiências de aprendizado diferenciadas que você pode seguir no seu próprio ritmo. Com acesso a projetos significativos e redes de especialistas, você aprenderá mais enquanto coloca sua experiência em prática.</i> <i>Veja seus talentos aplicados na região de crescimento mais rápido e mais complexa do mundo, enquanto você trabalha para causar impacto na região Ásia-Pacífico. Conectamos você a projetos que ultrapassam fronteiras e o status quo enquanto você colabora com mentes excepcionais em toda a região.</i> <i>Você também estará à frente, com acesso a programas de desenvolvimento profissional líderes do setor que se baseiam nas melhores experiências globais. Nós o ajudaremos ao longo de sua jornada profissional, não importa a forma que ela assuma.”</i>
Oportunidades de networking	Atividades em equipe	Oportunidades de atuação em projetos com colegas do setor e de outras áreas.
Pagamento	Pagamento e segurança no emprego	<i>“Remuneração justa, de acordo com as práticas de mercado.”</i>
Programas de bem-estar	Benefícios	<i>“Programa de bem-estar financeiro; Iniciativas de diversidade e inclusão; Apoio e conscientização em saúde mental; Dia de bem-estar.”</i>
Carreira	Oportunidades de carreira	<i>“Plataforma de aprendizado; Qualificação profissional subsidiada; Oportunidades globais.”</i>
Reconhecimento profissional	Oportunidades de carreira	<i>“Progressão de carreira; Programa de reconhecimento; Prêmios de excelência dos funcionários.”</i>
Benefícios	Benefícios	<i>“Desconto e vantagens para funcionários.”</i>

Vida e carreira	Pagamento e segurança no emprego; Benefícios	<i>“Licença parental remunerada; Programa de coaching connect; Centro de famílias Deloitte; Licença cultural, comunitária e de estudo; Pausas na carreira.”</i>
Inovação	Atividades em equipe	<i>“O ambiente atual de mudanças aceleradas exige soluções criativas de problemas geradas pela fusão de diferentes disciplinas. A abordagem multidimensional da Deloitte aborda a amplitude de perspectiva necessária para fornecer soluções inovadoras. Conectamos os talentos de mais de 310.000 profissionais e nossas alianças de IP e tecnologia – colaborando para gerar impacto.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lievens (2007), Hoyer et al. (2013), Lievens e Slaughter (2016); Reis e Braga (2014) e em informações disponíveis por Deloitte (2022, online).

Austrália - Trabalho de impacto. Sair da zona de conforto e enfrentar desafios novos e complexos é uma tarefa necessária. Ao enfrentar o desconhecido, abrem-se caminhos para diferentes possibilidades e oportunidades. Na Deloitte Austrália, um dos fatores de atratividade são os projetos de alto impacto que o profissional irá desenvolver na organização.

Acredita-se que, receber um novo desafio é uma chance para que o colaborador possa mostrar seu talento e competências. Com isso, colocar à prova as habilidades do profissional permite que ele perceba oportunidades de crescimento, trace novos objetivos e conheça suas limitações.

Austrália - Oportunidades de networking. Criar e manter uma rede de contatos é de suma importância para favorecer a troca de conhecimentos e experiências entre pessoas de diversas áreas. Ao aumentar o ciclo social, o profissional tem a oportunidade para aprimorar ideias, aumentar suas chances de crescimento e alcançar objetivos. É o que afirmam Lanzari e Rosa (2010), o *networking*¹ é uma das formas em que são geradas relações para possibilitar o desenvolvimento de carreira.

O benefício proporcionado pelo *networking* é um dos aspectos de atratividade abordado pela Deloitte. Conforme dados coletados, a organização favorece a criação de relacionamentos e conexões entre os funcionários das mais diversas áreas. É

¹ Segundo o Dicionário Michaelis (2022, online): “*Networking*: Rede de contato com pessoas que ocorrem no dia a dia, pessoalmente, por telefone ou pela internet, para as inúmeras necessidades e especialmente para a carreira profissional.”

como se fosse um mecanismo para que a pessoa possa se desenvolver, ter apoio e orientação pessoal e profissional, tenha maior consistência no aprimoramento de habilidades e competências, absorva informações oportunas e tenha maior influência social e controle sua autopromoção e carreira (ISMAIL; RASDI, 2007; JANASZ; FORRET, 2008).

Essas vantagens geradas pela criação da rede de contatos podem proporcionar ao indivíduo maior satisfação profissional, uma vez que as pessoas têm a possibilidade de melhorar a performance ao longo de sua carreira. Em se tratando da relação com a empresa, o benefício é mútuo, afinal, contribui para o sucesso de áreas-chave da organização. Essas trocas possibilitam o compartilhamento de informações, experiências, talentos e recursos para a produção de novas ideias e, por conseguinte, proporcionam inovação e criatividade para a criação de novos produtos, processos e conhecimentos (DUNN, 2017).

Uma vez que as pessoas são o maior recurso das organizações (AMBLER; BARROW, 1996) e, considerando as vantagens competitivas do *networking*, o investimento nesta prática é um fator estratégico para a performance profissional e sucesso do negócio (CROSS; THOMAS, 2008).

Austrália - Conciliação de vida e carreira. A pandemia de COVID-19, reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em janeiro de 2020, trouxe diferentes impactos nas formas de organização da sociedade (FREITAS et al., 2021). Com o aumento de pessoas em *home office*², foram necessários ajustes de rotina e adaptações nas práticas de gestão de pessoas que possibilitasse equilibrar a vida profissional e pessoal. Para as mulheres, este já era um desafio presente em suas carreiras, considerando os conflitos entre suas responsabilidades domésticas e de trabalho (WIERSMA, 1990; VIEIRA; AMARAL, 2009).

Ainda que o gênero feminino encontre barreiras para conciliar e equilibrar seus objetivos profissionais e suas responsabilidades atribuídas às mesmas como um dever social - o de ser a base do lar - (VIEIRA; AMARAL, 2009), o apoio das empresas é fundamental para promover a equidade de gênero e contribuir no preenchimento desta lacuna social preexistente (FREITAS et al., 2021).

² Segundo o Dicionário Dicio (2022, online): *Home office*: A palavra *home office* deriva do inglês *home office*, que significa lugar reservado em casa para trabalhar.

Conforme Freitas et al. (2021), a oferta de benefícios como a flexibilidade de horários, oportunidades de carreira e desenvolvimento, apoio à maternidade e paternidade tendem a contribuir para que os indivíduos possam equilibrar sua vida profissional e pessoal. Como é o caso da Deloitte Austrália: a empresa oferece programas que possibilitam ao colaborador uma vida saudável e equilibrada.

A próxima seção aborda a comparação entre os fatores de atratividade apresentados aqui com as dimensões de cultura nacional.

4.3 CULTURA NACIONAL DOS PAÍSES NOS QUAIS AS SUBSIDIÁRIAS ATUAM

A redação desta etapa da análise iniciou com a comparação dos fatores de atratividade simbólicos e instrumentais em relação a atuação das organizações nos países estudados. Por sua vez, essa comparação permitiu encontrar informações que suportam as dimensões de cultura nacional anteriormente mencionadas na literatura.

Pelo fato de ambas as empresas, mesmo que distintas, estarem inseridas nos mesmos países, é mais propenso que essas duas organizações tenham aspectos semelhantes. Afinal, os contextos são semelhantes. Portanto, em alguns aspectos esses fatores irão se encontrar, pois se trata do mesmo país. Desta forma, é esperado que os aspectos distintos sejam encontrados em países diferentes, do que no mesmo país.

O Quadro 11 reúne os fatores de atratividade identificados nas organizações e nos países respectivamente estudados. Para melhor visualização dos dados, a tabela foi dividida em duas grandes linhas, que direcionam os fatores simbólicos e instrumentais. Já nas colunas é possível visualizar que as organizações foram divididas pelos países, Brasil e Austrália, e, portanto, os fatores estudados estão sendo comparados entre as organizações e a atuação em cada subsidiária.

Quadro 11 - Fatores de atratividade identificados em cada país e empresa.

FATORES / PAÍSES	BR - EY	BR - DELOITTE	AU - EY	AU - DELOITTE
SIMBÓLICOS	Reputação da empresa	Propósito e valores compartilhados	Entusiasmo para um propósito	Cultura e pessoas
	Valorização da diversidade	Posicionamento	Ambiente realista	Desenvolvimento e colaboração

	Ambiente acolhedor	Impacto social	Ambiente desafiador / abertura para inovação / mentalidade inovadora	Sentimento de dono (pertencimento)
	Formação de times	Diversidade, equidade, inclusão e saúde mental	Trabalho de impacto	Ambiente realista
	Destaque em equidade de gênero	História da organização	Diversidade e inclusão	Reconhecimentos e prêmios
	Inovação	Acreditar em sonhos	Responsabilidade corporativa	Inclusão
	Destaque em sustentabilidade	Patrocínios institucionais	Valores organizacionais	Impacto social
	Responsabilidade corporativa	Prêmios e reconhecimentos	Identificação do candidato com histórias reais	Desenvolvimento global
INSTRUMENTAIS	Oportunidades de aprendizado	Programa de bem-estar	Conferência Internacional de Liderança Interna	Trabalho de impacto
	Benefícios corporativos	Flexibilidade de trabalho	Programa global de experiência estudantil	Formas flexíveis de trabalho
	Plano de carreira	Apoio à família	Pacote de benefícios	Projetos de alto impacto
	Flexibilidade	Programa de oportunidades de inclusão	Flexibilidade e mobilidade	Oportunidades de networking
	Atividades em equipe	Desenvolvimento profissional	Ferramentas de trabalho colaborativo	Pagamento
	Experiências internacionais	Cuidados com o bem-estar	Desenvolvimento de carreira personalizado	Programas de bem-estar
	Desafios, aprendizados e equipes de alto desempenho	Benefícios corporativos		Carreira
		Alianças de negócios		Reconhecimento profissional
				Benefícios
				Vida e carreira

Fonte: A autora (2022).

Uma das principais contribuições deste trabalho diz respeito à relação da atratividade organizacional com a cultura nacional dos países em que as subsidiárias das empresas estudadas atuam. Durante a revisão da literatura identificou-se as dimensões da cultura nacional, segundo Hofstede (2011). São elas: Distância de poder; Individualismo; Masculinidade; Evitação de incertezas; Orientação de longo prazo; e Indulgência. Desta forma, a análise de dados permite corroborar essas seis dimensões aos fatores de atratividade simbólicos e instrumentais. É relevante informar que, embora tenham sido sugeridas relações entre os fatores de atratividade e as dimensões de cultura nacional, a ordem causal destas relações deve ser objeto de verificação empírica adicional. A seguir, cada uma das dimensões é apresentada e discutida conforme as análises realizadas. Inicialmente, serão apresentadas as análises do Brasil (QUADRO 12) e, na sequência, da Austrália.

Quadro 12 - Identificação entre as dimensões de Cultura Nacional (Hofstede, 2021) e fatores de atratividade coletados nas subsidiárias do Brasil

Dimensão	Pontuação	EY	Deloitte
Distância de poder	69	Simbólico: Ambiente acolhedor. Instrumental: Plano de carreira.	Instrumental: Desenvolvimento profissional
Individualismo	38	Simbólicos: Valorização da diversidade; Ambiente acolhedor; Destaque em equidade de gênero; Responsabilidade corporativa. Instrumentais: Atividades em equipe; Desafios, aprendizados e equipes de alto desempenho.	Simbólicos: Propósito e valores compartilhados; Impacto social; Diversidade, equidade, inclusão e saúde mental; Acreditar em sonhos. Instrumentais: Apoio à família; Programa de oportunidades e inclusão.
Masculinidade	49	Pontuação intermediária.	Pontuação intermediária.
Evitação de incertezas	76	Simbólicos: Reputação da empresa; Destaque em sustentabilidade; Responsabilidade corporativa. Instrumentais: Benefícios corporativos; Plano de carreira; Flexibilidade.	Simbólicos: Posicionamento; Impacto social. Instrumentais: Programa de bem-estar; Flexibilidade de trabalho; Programa de oportunidades de inclusão; Benefícios corporativos.
Orientação de longo prazo	44	Pontuação intermediária.	Pontuação intermediária.
Indulgência	59	Simbólicos: Ambiente acolhedor. Instrumentais: Atividades em equipe; Flexibilidade; Experiências internacionais; Desafios, aprendizados e equipes de alto desempenho.	Instrumentais: Programa de bem-estar; Flexibilidade de trabalho; Apoio à família; Cuidados com o bem estar.

Fonte: A autora (2022).

De acordo com o Quadro 12, o Brasil tem pontuação abaixo da média na dimensão de Individualismo (38), especificamente. Devido a esta baixa pontuação, é esperado que as relações se baseiam no cuidado uns com os outros e que as pessoas valorizem o coletivo. Em países com baixos níveis de individualismo, provavelmente exibem maior solidariedade e também possuem maior envolvimento emocional com a organização. Este coletivismo afeta fortemente a natureza do relacionamento do indivíduo com a empresa à qual deseja pertencer ou já pertence. É interessante

observar que ambas as organizações possuem diferentes fatores de atratividade que podem estar conectados à esta dimensão.

Considerando que sociedades que possuem baixos níveis de individualismo tendem a enfatizar o bem-estar social referente a questões mais imediatas, como por exemplo a família e a comunidade local. Sendo assim, ainda que os indivíduos priorizem a proteção e o impacto social e ambiental coletivo, como visto que é valorizado por ambas as organizações, haverá uma preferência por ações que favoreçam a uma questão local.

Em outras dimensões, como é o caso de Masculinidade (49) e Orientação de longo prazo (44), o Brasil possui pontuações intermediárias. Por sua vez, as dimensões Distância de poder, Evitação de incertezas (76) e Indulgência (59) tem pontuação ligeiramente acima da média. Consistente com essas pontuações relativas, como é o caso da Distância de poder, acredita-se que as sociedades respeitam as diferenças de hierarquias e também as desigualdades nas áreas de prestígio e status são aceitáveis. Em países com alta pontuação nesta dimensão, há uma confiança e valorização na opinião de pessoas próximas, como amigos e parentes. Portanto, pode-se inferir que, fatores de atratividade como “ambiente acolhedor” e outros como desenvolvimento de carreira são aspectos valorizados em culturas com pontuações altas nesta dimensão. Em ambas as companhias observou-se o fator de atratividade instrumental que valoriza a construção de carreira, entretanto, o fator simbólico “ambiente acolhedor” foi identificado apenas na EY. Em relação aos dados coletados em ambas as empresas, também há um destaque para a abertura de opiniões e discussão de ideias, o que é característico em países com baixa distância de poder, diferente do caso do Brasil.

Em relação a evitação de incertezas, devido à alta pontuação (76), a burocracia, as leis e sistemas jurídicos são importantes para tornar o ambiente mais seguro, considerando que a vida pode ser mais previsível e menos incerta. Devido às certezas enfatizadas por políticas e regras escritas, há menor probabilidade de confrontos e a lealdade dos funcionários tende a ser mais garantida. Afinal, as empresas estão comprometidas em cumprir com os acordos previamente estabelecidos.

Em relação a esta dimensão, observou-se uma predominância de fatores relacionados a aspectos ambientais que, de certa forma, são refletidos por pressões

políticas e da sociedade para que as organizações possam gerar impactos positivos para o futuro. Portanto, quando a aversão à incerteza tem altos índices, ainda que seja relevante para a avaliação do candidato sobre o emprego, é possível que as organizações tenham uma tendência a obedecer a políticas públicas específicas. Por sua vez, notou-se também que as organizações informam o público sobre políticas corporativas, como por exemplo “Benefícios corporativos”, “Plano de carreira”, “Flexibilidade”, “Programa de bem-estar”, entre outros, expostos no Quadro 12. Estes fatores podem estar relacionados a preferência destas sociedades por regras estruturadas.

Por fim, em relação à indulgência entende-se que as pessoas desta sociedade considerada como indulgente têm disposição para realizar seus impulsos e desejos e valorizam o lazer e momentos de descontração. Os dados obtidos na análise dos fatores de atratividade das companhias subsidiadas no Brasil indicam que há uma predominância dos fatores instrumentais nas sociedades consideradas indulgentes. Uma vez que isso representa a valorização por momentos de prazer, entende-se que, as atividades profissionais voltadas à satisfação profissional e também relacionadas ao bem-estar do colaborador e o apoio à família estão diretamente conectadas a esta dimensão de cultura nacional.

Notou-se, contudo, que ainda que haja similaridades entre os fatores de atratividade mencionados pelas organizações, também existem disparidades que estão conectadas à cultura organizacional de cada uma das organizações. Na sequência, serão apresentados as análises realizadas nas subsidiárias das empresas EY e Deloitte na Austrália.

A Austrália difere significativamente do Brasil em duas dimensões de Hofstede, o que sugere que estes países têm fatores de cultura nacional contrastantes. Embora haja disparidades entre as outras dimensões, Distância de poder e Individualismo refletem as principais disparidades entre os países estudados. A seguir, os fatores culturais e os fatores de atratividade para a Austrália são apresentados no Quadro 13:

Quadro 13 - Identificação entre as dimensões de Cultura Nacional (Hofstede, 2021) e fatores de atratividade coletados nas subsidiárias da Austrália.

Dimensão	Pontuação	EY	Deloitte
Distância de poder	38	Simbólicos: Ambiente desafiador / abertura para inovação / mentalidade inovadora; Diversidade e inclusão; Ambiente realista. Instrumentais: Ferramentas de trabalho colaborativo.	Simbólicos: Cultura e pessoas; Desenvolvimento e colaboração; Sentimento de dono (pertencimento); Ambiente realista; Inclusão; Desenvolvimento global. Instrumentais: Trabalho de impacto; Projetos de alto impacto; Oportunidades de networking; Reconhecimento profissional; Inovação.
Individualismo	90	Simbólicos: Trabalho de impacto; Valores organizacionais. Instrumentais: Desenvolvimento de carreira personalizado; Flexibilidade e mobilidade.	Instrumentais: Trabalho de impacto; Carreira; Formas flexíveis de trabalho; Programas de bem-estar; Reconhecimento profissional; Vida e carreira.
Masculinidade	61	Simbólicos: Entusiasmo para um propósito; Ambiente desafiador / abertura para inovação / mentalidade inovadora; Trabalho de impacto. Instrumentais: Conferência Internacional de Liderança Interna; Programa global de experiência estudantil; Desenvolvimento de carreira personalizado.	Simbólicos: Reconhecimento e prêmios; Desenvolvimento global. Instrumentais: Trabalho de impacto; Projetos de impacto; Oportunidades de networking; Reconhecimento profissional; Carreira; Inovação; Pagamento.
Evitação de incertezas	51	Pontuação intermediária.	Pontuação intermediária.
Orientação de longo prazo	21	Simbólicos: Ambiente realista; Valores organizacionais; Identificação do candidato com histórias reais. Instrumentais: Pacote de benefícios; Flexibilidade e mobilidade.	Simbólicos: Cultura e pessoas; Sentimento de dono (pertencimento); Inclusão. Instrumentais: Formas Flexíveis de trabalho; Pagamento; Benefícios.
Indulgência	71	Simbólicos: Entusiasmo para um propósito; Valores organizacionais; Identificação do candidato com histórias reais. Instrumentais: Flexibilidade e mobilidade.	Simbólicos: Cultura e pessoas. Instrumentais: Formas flexíveis de trabalho; Programas de bem-estar; Vida e carreira.

Fonte: A autora (2022).

A pontuação baixa da Austrália em relação à Distância de poder (36) reflete que, nas organizações, a hierarquia é influenciada pela conveniência, em que os líderes se apresentam acessíveis e há uma relação de maior confiança para com os seus liderados. Neste sentido, a comunicação e o processo decisório é direta e participativa, possibilitando que as informações sejam compartilhadas com mais frequência. Para tanto, a influência da cultura nacional, neste aspecto, denota que há uma maior dependência de opiniões externas, como é o caso dos fatores “Ambiente realista”, identificados em ambas as empresas.

Ademais, outros fatores foram identificados em ambas as empresas, como “Ambiente desafiador / abertura para inovação / mentalidade inovadora”, “Diversidade e inclusão”, “Cultura e pessoas”, “Desenvolvimento e colaboração”, “Sentimento de dono (pertencimento)”, pois enfatizam a igualdade entre os empregados, além de conferir a eles um “poder” de fazer parte da cultura da empresa com base na confiança e em sua experiência. Além disso, há uma descentralização de poder dentro da organização, aspecto este que valoriza o fator de atratividade simbólico, destacado pela Deloitte, e que confere ao colaborador o sentimento de fazer parte. Em relação aos fatores de atratividade instrumentais, ambas as empresas valorizam os aspectos relacionados ao trabalho colaborativo.

Em relação ao Individualismo, há um contraste entre a pontuação do Brasil (38) e da Austrália (90). Como se sabe, esta dimensão refere-se ao grau de independência que uma sociedade mantém entre si. Espera-se, portanto, que os indivíduos foquem no “eu” e suas famílias imediatas. Entende-se que o Individualismo é uma orientação de valor, que pode assumir conotações morais entre a organização e o candidato. Neste sentido, há uma predominância de fatores instrumentais, que possibilitem ao funcionário focar em seu tempo pessoal e em sua qualidade de vida.

Estes aspectos corroboram com dados encontrados nos casos estudados. Em ambas as empresas, fatores de atratividade instrumentais como a flexibilidade de trabalho, foco no equilíbrio entre vida e carreira e programas de bem-estar reforçam a importância da qualidade de vida e o foco em suas carreiras são relevantes para esta sociedade. Por outro lado, em se tratando de fatores simbólicos, como o senso de colaboração, há uma preocupação com os interesses da equipe, o que denota um pensamento coletivista.

Considerando a pontuação em Masculinidade (61), pode-se considerar que a Austrália é considerada uma sociedade “masculina”. Em países com alto índice nessa dimensão, há uma ênfase no desempenho econômico e de crescimento. Neste sentido, os comportamentos nas organizações são influenciados em valores compartilhados que permitam aos profissionais se desafiarem para que possam entregar um trabalho de excelência. Essa dimensão desempenha um fator importante para que possa inferir que sociedades “masculinas” há uma predominância para as oportunidades de crescimento, a meritocracia, a abertura para inovação e que possibilitem o crescimento econômico. Ainda que os dados obtidos na análise das companhias na Austrália corroboram com estes fatores mencionados, outros elementos, como o acolhimento, o foco no bem-estar e na felicidade dos profissionais, representam aspectos da dimensão oposta, ou seja, da feminilidade.

A respeito da Orientação de longo prazo, conforme Hofstede (2010), esta dimensão representa o vínculo de uma sociedade com o seu passado e a forma como esta lida com o seu presente e futuro. Indivíduos de países com pontuação baixa, como é o caso da Austrália (21), valorizam as tradições e podem encarar as mudanças com certa desconfiança. Portanto, segundo Hofstede (2010) o país estudado possui orientação de curto prazo, que demonstra que essa cultura está mais preocupada com o passado e presente e, por isso, concentra seus esforços em ações mais imediatistas. Neste sentido, em relação à Ernst Young, observou-se uma contradição com a literatura sobre cultura nacional, visto que a própria organização relata suas estratégias de longo prazo sobre responsabilidade corporativa. Já em relação à Deloitte, identificou-se fatores de atratividade simbólicos e instrumentais que estão de acordo com a cultura nacional. Outros fatores como diversidade e responsabilidade corporativa poderiam ser considerados como parte de uma cultura de longo prazo, mas pode-se considerar que são aspectos adotados por pressão da sociedade e de políticas públicas, que não necessariamente estão conectadas à cultura nacional.

No que se refere à Indulgência, a Austrália possui uma pontuação alta (71). Os indivíduos dessa sociedade, então, valorizam suas necessidades básicas e desejos, e são centradas no momento presente. Foram identificados fatores de atratividade simbólicos similares entre as organizações, como a cultura. Entretanto, nos fatores

de atratividade instrumentais a Deloitte demonstrou maior relação com a Indulgência, uma vez que valoriza atributos como o bem-estar e o equilíbrio de vida e carreira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura sobre a cultura nacional vem investigando, nos últimos 40 anos, o conjunto de características, crenças e condutas que diferenciam as sociedades (HOFSTEDE, 1980), e o conhecimento sobre estas dimensões torna-se cada vez mais relevante devido à economia globalizada.

A necessidade da busca pelos melhores talentos, tanto para atrair quanto para reter, são grandes desafios para as empresas que competem no mercado global. Atendendo a esta demanda de mercado, organizações de diferentes setores têm aprimorado seus planejamentos de recursos humanos para atrair e reter profissionais qualificados (AYENTIMI; BURGESS; BROWN, 2018; COOKE, 2018).

Ao ingressar em outro país, é imprescindível que a companhia conheça a cultura do local, uma vez que existem variáveis econômicas, sociais e culturais que podem impactar a atuação da empresa. Nesse sentido, para elucidar as considerações finais, resgatou-se a pergunta norteadora deste estudo: "Qual a relação entre as dimensões de cultura nacional do Brasil e Austrália com os fatores de atratividade organizacional simbólicos e instrumentais?".

A revisão da literatura permitiu identificar e conceituar os fatores de atratividade simbólicos e instrumentais, bem como as dimensões da cultura nacional. Com o objetivo geral de “analisar a relação entre os fatores de atratividade instrumentais e simbólicos das empresas multinacionais e a sua relação com a cultura nacional”, este estudo explicativo de natureza qualitativa realizou um estudo de caso múltiplo, com pesquisa documental, em empresas atuantes no Brasil e Austrália, a Ernst & Young e Deloitte. Com base nos dados coletados e a partir da fundamentação teórica, foi realizada a caracterização dos fatores de atratividade empregados nos programas de Trainee em ambos os países estudados. Os resultados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (MAYRING, 2000) permitiram explorar as relações existentes entre os fatores empregados nas duas companhias, nos países de atuação estudados.

Os resultados do estudo permitem considerar contribuições para a teoria sobre fatores de atratividade simbólicos e instrumentais, e sua relação com a cultura nacional. O estudo demonstrou que os fatores de atratividade são influenciados pelas dimensões de cultura nacional, entretanto, não se limitam apenas às ações relacionadas às características sociais do país. Ainda que os dados corroborem com

a importância de abranger a cultura nacional no planejamento estratégico da empresa, observou-se uma prevalência da cultura organizacional em relação aos fatores observados.

A coleta de dados permitiu inferir algumas afirmações a respeito das características culturais que norteiam os fatores de atratividade utilizados pelas empresas. No Brasil, comparando as pontuações de cada dimensão de cultura nacional aos fatores de atratividade, notou-se certa incongruência em relação à Distância de Poder. Percebeu-se que a organização valoriza as diferentes opiniões e perspectivas, independentemente do cargo; diferentemente do conceito desta dimensão.

No caso da Austrália, houve um contraste entre a dimensão de Individualismo e as ações realizadas pelas empresas. Ainda que os fatores de atratividade instrumentais atendam a esta dimensão, fatores simbólicos valorizam o Coletivismo, o que representa um contraste desta cultura nacional. Esta pesquisa revelou também que, apesar do país ter alto nível de Masculinidade, alguns fatores de atratividade simbólicos e instrumentais representaram valores centrados na valorização e atenção ao próximo, como o bem-estar e acolhimento (Feminilidade). Em relação à dimensão Orientação de curto prazo, verificou-se que ambas as empresas possuem Orientação de longo prazo, característica contrária à pontuação de Hofstede (2010). Entretanto, este quesito pode ser considerado como um fator externo à cultura nacional, visto que as ações de diversidade e responsabilidade corporativa são aspectos adotados por pressão da sociedade e de políticas públicas.

Dentre os fatores identificados, é possível estabelecer algumas semelhanças entre os aspectos de cada país estudado. Inicialmente, nos fatores de atratividade simbólicos, é possível notar que a diferença entre Brasil e Austrália é que, no Brasil, as organizações estão nos primeiros passos para o fortalecimento da empresa (tanto a nível externo como a nível interno) com fatores de atratividades “primários” iniciais como: reputação, ambiente acolhedor. Já na Austrália, os valores de atratividades simbólicos nos demonstram mais “aprofundamento” como por exemplo através dos fatores: responsabilidade e ambiente desafiador.

A respeito dos fatores de atratividade instrumentais, segue a mesma percepção, com um elemento a mais: possivelmente, essa diferença seja devido às questões de avanço em conquistas trabalhistas. É preciso entender que cada país

tem seu contexto, histórico e avanço no campo do trabalho no que diz respeito ao direito trabalhista, ou a cultura do trabalho. Trata-se de uma abrangência que o objeto de estudo precisa de ser investigado, que não é o caso da presente Dissertação. Apenas apontamos o caráter transversal do objeto de estudo entre o campo da administração e do direito, mais especificamente do direito trabalhista.

Ademais, uma característica identificada na Deloitte, mas que representa um elemento globalizador, é a questão da pandemia. É um desafio para as empresas a nível mundial e a nível contextual de cada país (tendo em vista que cada país tem suas regras) lidar com as consequências futuras da pandemia, como também inovações trabalhistas e organizações que vieram e emergiram a partir da pandemia.

A partir das informações aqui apresentadas constata-se que todos os objetivos do estudo foram atendidos. Com base nos achados desta pesquisa e, respondendo a pergunta da dissertação, sugere-se que as tendências baseadas na cultura nacional moldam as expectativas de uma sociedade em relação à conduta social corporativa. Acredita-se que, até certo ponto, os fatores de atratividade devem estar alinhados com as normas culturais preexistentes, entretanto, a imagem e cultura de uma organização devem estar em sintonia com essas sociedades para que haja uma narrativa e pertencimento à marca.

No entanto, é relevante salientar que este trabalho apresenta algumas limitações, as quais são inerentes a todas as investigações. A primeira está relacionada ao número de organizações estudadas. Devido a uma questão de tempo disponível para a pesquisa, optou-se por abordar apenas duas organizações, entretanto, uma análise em uma quantidade maior de organizações poderia ter trazido resultados mais eficientes. O segundo aspecto está relacionado a ferramenta de coleta de dados, a pesquisa documental. Inicialmente, a proposta do estudo foi realizar entrevistas com gerentes de organizações multinacionais, entretanto, devido à situação pandêmica, as agendas das empresas estavam sobrecarregadas com outras prioridades. Desta forma, foi necessário modificar o planejamento inicial.

Outro ponto limitante do estudo foi que a estrutura dos sites das organizações, inclusive em diferentes países, não seguem padrões. Para tanto, foi necessário maleabilidade da autora para possibilitar uma análise consistente. Vale salientar que, a subjetividade da interpretação inerente a decodificação dos dados pode ser analisada de diferentes formas, por diferentes autores. Afinal, os códigos não são

uma ciência exata. Para tanto, a pesquisadora procurou manter o máximo de transparência ao longo de todo o estudo.

Salienta-se, também, que a coleta de dados secundários reflete em limitações ao estudo, uma vez que os textos foram redigidos sem finalidades científicas e a coleta de dados fica limitada ao conteúdo exposto. Entretanto, apesar de ser uma limitação deste estudo, uma recomendação para uma pesquisa futura é ampliar a coleta por meio de dados primários, como entrevistas e questionário. A generalização dos achados também pode ser questionada, com base em duas grandes restrições. Em primeiro lugar, o estudo abrange apenas dois estudos de caso e, em segundo lugar, baseia-se na análise de apenas uma plataforma (o site das empresas). Sugere-se uma pesquisa futura que deve usar uma cobertura mais ampla da empresa/setor e empregar um tamanho de amostra maior.

Considerando as limitações do estudo, pesquisas futuras poderão ampliar a compreensão desta temática, uma vez que estudos relacionados - individualmente - aos fatores de atratividade simbólicos e instrumentais e às dimensões de cultura nacional são recorrentes. Entretanto, estudos sobre a relação entre os conceitos são incipientes. Desta forma, a compreensão desta dissertação pode contribuir para a compreensão sobre os temas, tanto em nível teórico quanto empírico.

Destaca-se a interdisciplinaridade deste estudo ao abordar os fatores de atratividade relacionados às dimensões da cultura nacional. Para tanto, de acordo com os aspectos abordados, este estudo traz recomendações empíricas de ações que possibilitem maior eficiência da atuação de multinacionais em mercados globais: i) As estratégias de recursos humanos podem ser adaptadas com base nas expectativas do país anfitrião. Ao observar as dimensões mais forte sem seu país anfitrião, as empresas podem desenvolver fatores alinhados às necessidades e objetivos dos candidatos e funcionários; ii) A cultura organizacional reforça comportamentos desejados e também contribui para a qualidade de vida no trabalho e aumenta o comprometimento organizacional. Para tanto, treinamentos de cultura devem ser considerados para que as expectativas dos funcionários possam ser alinhadas.

REFERÊNCIAS

ALSHATHRY, S.; O'DONOHUE, W.; WICKHAM, M.; FISHWICK, S. National Culture as an Influence on Perceptions of Employer Attractiveness. **AT Business Management Review**, V. 10 (1), p. 101-111. 2014.

ALNIAÇIK, E.; ALNIAÇIK, Ü. Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. V. 58, p. 1336-1343. 2012.

ALNIACIK, E.; ALNIACIK, Ü.; ERAT, S.; AKCIN, K. Attracting talented employees to the company: do we need different employer branding strategies in different cultures? **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. 150, 336-334. 2014.

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, 4, 185-206. 1996.

ANDRADE, A. R.; BARRETO, A. A. Alinhamento estratégico nas organizações a informação como elemento integrador de propósito, processos e pessoas. **DataGramaZero**, v. 16, n. 1, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/8109>. Acesso em: 12 abr. 2022.

AYENTIMI, D. T.; BURGESS, J.; BROWN, K. A conceptual framework for international human resource management research in developing economies. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, n. 2, p. 216-237, 2018.

AÇÃO. In: Dicionário MICHAELIS online. Melhoramentos, 2022. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>. Acesso em: 28 ago.2021.

BACKHAUS, J. Employer Branding Revisited. **Organization Management Journal**. V. 13 (4) p: 193-201. 2016.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, 9, 501-517. 2004.

BARTLETT, C. A. GHOSHAL, S. Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business Press. 2002.

BARRETO L. M. T. S et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**. V. 48(1), p. 34-52, jan./mar. 2013.

BAUM, M.; KABST, R. How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. **Journal of World Business**, v. 48, n. 2, p. 175-185, 2013.

BEECHLER, S. WOODWARD, I. C. The global “war for talent”. **Journal of International Management**. V. 15, Issue 3, p. 273-285. 2009.

BENDARAVICIENE, R.; KRIKSTOLAITIS, R.; TURAUSKAS, L. Exploring employer branding to enhance distinctiveness in higher education. **European Scientific Journal**, v. 9(19), p. 45–78. 2013.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International journal of advertising**, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.

BRAGA, B. M.; REIS, G. G. Atraindo Talentos por meio do Employer Branding. **GV executivo**, v. 15, n. 1, p. 18-21, 2016.

BRANSKI, R. M.; FRANCO, R. A. C.; LIMA JUNIOR, Orlando Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In: **XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte**. 2010. p. 2023-10.

Broek, M. N. **From employer attractiveness to employer branding**: Results of a mixed methods research (Dissertação de Mestrado). 2015.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017. 272 p.

CABLE, D. M. ; TURBAN, D. B. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 33 (11), p. 2244-2266. 2006.

CALIGIURI, P. et al. Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 10, n. 2, p. 137-151, 2010.

CARDOSO, I. A. Flexibilidade do Trabalho e Competitividade. 1999. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Tecnica de Lisboa (Portugal).

CASACA, S. F. Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização. Instituto Superior de Economia e Gestão – **SOCIUS Working papers** nº 10/2005. 2005. Universidade de Lisboa.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO A. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 12ª ed. 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

CHIZOTTI, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez.

CRESWELL, J. W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

COHEN, Marcos et al. Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, p. 21-41, 2017.

COOKE, F. L. Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. **Human Resource Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 1-13, 2018.

CORTELLA, Mario Sergio. Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. **Rio de Janeiro/RJ: Vozes**, 2015.

CROSS, R.; THOMAS, R. J. How top talent uses networks and where rising stars get trapped. **Organizational Dynamics**, Vol. 37, No. 2, pp. 165–180. 2008

DAVID, R. E. Exploring cultural dimensions as predictors of performance management preferences: the case of self-initiating expatriate New Zealanders in Belgium, **The International Journal of Human Resource Management**, 23:10, 2087-2107. 2012.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006. 380 p.

DE JANASZ, S. C.; FORRET, M. L. Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. **Journal of Management Education**, 32(5), pp. 629-650. 2008

DOWLING, G. R. **Marketing Research**, Athens. 'Corporate Reputations -Strategies (33). 1994.

DUNN, M. B. Early Career Developmental Networks and Professionals' Knowledge Creation. **Journal of Management**, 2007.

DUTTON J. E., DUKERICH, J. M. & HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, 39 (2), 239-263. 1994

EDWARDS, M. An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel Review**. V. 39 (1) p: 5-23. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>. Acesso em: 30 mai. 2020.

EGER, L.; MIČÍK, M.; GANGUR, M.; ŘEHOŘ, P. Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 25, n. 3, p. 519-541, 10 Apr. 2019.

ELLIS, D R. Exploring cultural dimensions as predictors of performance management preferences: the case of self-initiating expatriate new zealanders in belgium. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 23, n. 10, p.

2087-2107, maio 2012.

EMELIFEONWU, J. C.; VALK, R. Employee voice and silence in multinational corporations in mobile telecomunicações industry in Nigeria, **Employee Relations**, Vol. 41 No. 1, pp. 228-252. 2019.

FARIAS NAZEL, Pablo. Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. **Opcion**, Maracaibo , v. 23, n. 52, p. 85-103, enero 2007 . Disponible en <http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007&lng=es&nrm=iso>. accedido en 12 abr. 2022.

FARNDAL E.; SANDERS, K. Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens, **The International Journal of Human Resource Management**, 28:1, 132-148. 2017.

FERNANDES, Eda. Qualidade de vida no trabalho; como medir para melhorar. Salvador: **Casa da Qualidade**, 1996.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

FREITAS, Henrique M. Réplica 1 – Análise de Conteúdo: Faça Perguntas às Respostas Obtidas com sua „Pergunta“!. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.15, n.4, p. 748-760, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84018975011>>. Acesso em: 10 de dez. 2022.

GARDNER, T. M. In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources. **Human Resource Management**, 41(2), 225. 2002.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GLANZNER, Cecília Helena; OLSCHOWSKY, Agnes; KANTORSKI, Luciane Prado. O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, p. 716-721, 2011. Bansal, P. Sustainable Development in an Age of Disruption. *Academy of Management Discoveries*, v.5, n. 1, 2019. doi: <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0001>.

GOMES, D.; NEVES, J. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. **Personnel Review**, [S.L.], v. 40, n. 6, p. 684-699, 20 set. 2011.

HENDRIKS, M. Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying the concepts. 2016. **Dissertação de Mestrado**. University of Twente.

HIGHHOUSE, S.; LIEVENS, F.; SINAR, E. F. Measuring Attraction to Organizations. **Educational And Psychological Measurement**, [S.L.], v. 63, n. 6, p. 986-1001, dez. 2003.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Consequences**, Beverly Hills, CA:Sage.1980.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2 ed. Londres: Sage Publications Ltd. 2001.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1). 2011.

HOFSTEDE. **Comparing Countries. Hofstede-insights**, 2022. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>>. Acesso em: 09, abril 2022.

HOFSTEDE, G.; HILAL, A. V. G.; MALVEZZI, S.; TANURE, B.; VINKEN, H. Comparing Regional Cultures Within a Country: lessons from brazil. **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, [S.L.], v. 41, n. 3, p. 336-352, 14 abr. 2010.

HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. **Journal of World Business**. 37. 3-10. 2002.

HOYE, G. et al. The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. **Applied Psychology**, v. 62, n. 4, p. 543-557, 2013.

HU, C.; ZHANG; S.; CHEN, Y. Y.; GRIGGS, T. L. A meta-analytic study of subjective career plateaus. **Journal of Vocational Behavior**, 132, 103649. 2022

INGLEHART, R.; BAKER, W. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. **American Sociological Review**, 65(1), 19-51. 2000.

KATS, M. S. et. al. Exploring the associations of culture with careers and the mediating role of HR practices: A conceptual model, **Career Development International**, 15(4), pp.401-418. 2010.

KHAN, M.; NASEEM, I. Investigating the Power of Employer Branding Attributes. **American Journal of Business and Management**, v. 4 (1), p. 49-60, 2015.

KIM, S.; MORI, I.; RAHIM, A. R. A. Cultural values matter: Attractiveness of Japanese companies in Malaysia. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 18, n. 1, p. 87-103, 2018.

LANDQVIST, M. **The Impact of Culture on Perceived Employer Attractiveness**. 2018. 67 f. Dissertação. Mestrado em Administração. Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology and Social Sciences. Disponível em: <https://www.diva->

<portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1239326&dswid=8366>. Acesso em: 27 nov. 2020.

LANZARIN, L. J. ROSA, M. **O MARKETING PESSOAL: uma poderosa ferramenta para ser um profissional de sucesso**. Semana Acadêmica: Revista Científica, Fortaleza, 2010.

LEONARDO, J. M. A guerra do sucesso pelos talentos. **Revista Produção**. v. 2. n. 2. 2002.

LEUNG, K.; BHAGAT, R. S.; BUCHAN, N. R.; EREZ, M.; GIBSON, C. B. Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. **Journal of international business studies**, 36(4), 357-378. 2005.

LENZ, G. Análise da aplicação do estudo de caso em dissertação de mestrado em Administração. **inVIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

LIEVENS, F. Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. **Human Resource Management**. v. 46 (1), p. 51-69. 2007.

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. **Personnel Psychology**, 56(1), 75-102. 2003.

LIEVENS, F.; SLAUGHTER, J. E. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. v. 3, p. 407-440. 2016.

LOIS, D.; LÓPEZ-SÁEZ, M. The relationship between instrumental, symbolic and affective factors as predictors of car use: A structural equation modeling approach. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 43, n. 9-10, p. 790-799, 2009.

LOUBACK, Jones; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; BIDO, Diógenes de Souza. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009.

LUNDKVIST, H. Gender Aware Employer Branding: How to Became Authentic, Unique and Attractive. **International Journal of Bussiness and Management**, 10(11), 62-73. 2015.

MA, Rong; ALLEN, David G. Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 334-346, 2009.

MACKEY, John & SISODIA Raj. **Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heróico dos negócios**. Barueri/SP: HSM, 2014.

MALTERUD, K.; SIERSMA, V. D.; GUASSORA, Ann Dorrit. Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. **Qualitative health research**, v. 26, n. 13, p. 1753-1760, 2016.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, Gustavo Hermínio Salati. What is the use of a single-case study in management research?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 358-369, 2014.

MAYRING, P. Qualitative Content Analysis [28 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: **Qualitative Social Research**, 1(2), Art. 20, 2000. Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>. Acesso em: 27 jan. 2021.

MAYRING, P. **Qualitative content analysis**: theoretical foundation, basic procedures and software solution. 2014.

MCSWEENEY, B. Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith —a Failure of Analysis. **Human Relations**, v. 55(1), p. 89-118. 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, M. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61-89. 1991.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.15, n.4, p. 731-747, jul./ago. 2011 a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2022.

MUKESH, B.; SUAR, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. **Journal of Business Ethics**, v. 136 (1), 57-72. 2016.

NAZEL, Pablo F. Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. **Opcion**, Maracaibo , v. 23, n. 52, p. 85-103, enero 2007 . Disponible en <http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007&lng=es&nrm=iso>. accedido en 12 abr. 2022.

PATIAS, Naiana Dapieve; HOHENDORFF, Jean Von. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicol. Estud.**, Maringá , v. 24, e43536, 2019.

PEIPERL, M.; JONSEN, K. . Global careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), **Handbook of Career Studies**, pp. 350-372, . Los Angeles: Sage, 2007.

PEREIRA, J. C. P. ; HANASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? In: **XXXI Encontro da ENANPAD**. Rio de Janeiro. 2007.

RASIA, P. C.; TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L. **Pesquisa em Administração**. Ijuí:

Unijuí, 2009.

REIS, G.G; BRAGA, M. B.; O Valor da Autenticidade: Implicações para a Atração de Pessoas e Employer Branding. In: **XXVIII Encontro da ANPAD(EnANPAD)**. Rio de Janeiro: UFRGS; Setembro, 2014.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, **Revista de Administração**, V. 51, N. 1, p. 103-116. 2016.

REIS, G., BRAGA, B.; TRULLEN, J. Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness, **Personnel Review**, v. 46 n. 8, p. 1962-1976. 2017.

REIS, G.; FERNANDES, B.; NAKATA, L. Fatores Simbólicos e Instrumentais de Atração de Pessoas em PMES Relações com o Estilo de Liderança do Empreendedor. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7(2), p. 115-144. 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBINSON, Dilys; PERRYMAN, Sarah; HAYDAY, Sue. The drivers of employee engagement report 408. **Institute for Employment Studies**, UK, v. 72, 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3rd ed. São Paulo: Atlas, 2012. 2012.

ROONGRERNGSUKE, S.; LIEFOOGHE, A. Attracting gold-collar workers: comparing organizational attractiveness and work-related values across generations in China, India and Thailand, **Asia Pacific Business Review**, 19:3, 337-355. 2013.

SARALA, R. M. The Impact of Cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, issue 1, pages 38-56. 2010.

SCHLAGER, T.; BODDERAS, M.; MAAS, P.; CACHELIN, J. L. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. **Journal of Services Marketing**. vol: 25 (7) pp: 497-508. 2011.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC. 1971

SCHWARTZ, S. **Universals in the Content and Structure of Values**: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. 1992.

investigation, **Journal of Services Marketing**, Vol. 25 No. 7, pp. 497-508. 2011.

SIMÃO, J.; GORJÃO, R. Expressividade Organizacional e Storytelling: Contribuições para a comunicação organizacional. **Comunicação Pública** , v. 9, n. nº 16, 2014.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

STAHL et al. Six principles of effective global talent management. **Sloan Management Review**, v. 53 (2), p. 25-42. 2002.

SULLIVAN, S.E. The Changing Nature of Careers: A Review and a Research Agenda. **Journal of Management**, v.2, n.3, p.457–84, 1999.

SWOBODA, B; BATTON, N. National cultural value models and reputation of MNCs, **Cross Cultural & Strategic Management**, Vol. 26 No. 2, pp. 166-198. 2019

TANG, L. The direction of cultural distance on FDI: attractiveness or incongruity?, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol. 19 No. 2, pp. 233-256. 2012.

TANWAR, K.; PRASAD, A. Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. **Personnel Review**, v. 46, n. 2, p. 504-522, 2017

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture**: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing, London. 1993.

TURBAN, Daniel B.; KEON, Thomas L. Organizational attractiveness: An interactionist perspective. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 2, p. 184, 1993.

TURBAN, Daniel B.; FORRET, Monica L.; HENDRICKSON, Cheryl L. Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. **Journal of vocational behavior**, v. 52, n. 1, p. 24-44, 1998.

THEURER, C P. et al. Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 1, p. 155-179, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. Réplica 2 - Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.4, p. 761-765, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a12v15n4.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2022.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. www.psicologia.com.pt. 1-8 p. 2009.

ISMAIL, M.; RASDI, R. M. Impact of networking on career development: Experience of high-flying women academics in Malaysia. **Human Resource Development International**, 10(2), pp. 153-168. 2007

VROOM, Victor H. Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. **Organizational behavior and human performance**, v. 1, n. 2, p. 212-225, 1966.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**/ Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, São Paulo, 2001.