



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**IAGO SOARES DE SOUZA**

***EMPLOYER BRANDING: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DE ATRAÇÃO E  
RETENÇÃO PARA A MARCA EMPREGADORA DE CONSULTORIAS  
ORGANIZACIONAIS NA VISÃO DOS CONSULTORES***

**FORTALEZA - CE  
2020**

IAGO SOARES DE SOUZA

*EMPLOYER BRANDING*: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DE ATRAÇÃO E  
RETENÇÃO PARA A MARCA EMPREGADORA DE CONSULTORIAS  
ORGANIZACIONAIS NA VISÃO DOS CONSULTORES

Monografia apresentada ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira.

FORTALEZA - CE  
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S238e Souza, Iago Soares de.

*EMPLOYER BRANDING: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO PARA A MARCA EMPREGADORA DE CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS NA VISÃO DOS CONSULTORES* / Iago Soares de Souza. – 2020.

56 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira.

1. *Employer Branding*. 2. *Employee Value Proposition*. 3. Consultoria. 4. Atração. 5. Retenção.  
I. Título.

---

CDD 658

IAGO SOARES DE SOUZA

*EMPLOYER BRANDING*: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DE ATRAÇÃO E  
RETENÇÃO PARA A MARCA EMPREGADORA DE CONSULTORIAS  
ORGANIZACIONAIS NA VISÃO DOS CONSULTORES

Monografia apresentada ao Curso de Administração, do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Zabdiele Moreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Acredite em si antes de qualquer outra  
pessoa.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me carregar nos braços quando achei que tudo estava perdido, que iluminou meus passos e continua me guiando nessa jornada difícil, bonita e necessária que é a vida.

Aos meus familiares, em especial minha mãe, Erenice Pereira, que com todas as adversidades do mundo me fez dar importância aos estudos e sempre, juntamente ao meu pai, fizeram com que nunca faltasse o essencial. Agradeço aos meus irmãos Ábne Soares e Igo Soares, que me apoiam e me ajudam há muito tempo.

À minha namorada, amiga e companheira, Vitória Queiroz de Godoy, que muito me apoia dentro e fora da faculdade e do trabalho desde que tive a sorte de conhecê-la melhor, com quem vivo momentos inesquecíveis.

À minha futura sogra, Maria José Queiroz, que me apoia com muito carinho e atenção ao longo dos últimos anos.

Aos meus amigos de longa data, com quem aprendi muito sobre a vida e me deram inspiração para superar meus limites. Em especial, Felipe Damasceno.

Aos meus amigos de turma e de Centro Acadêmico. Em especial, Adriana Marques, Adriano Santos, André Lucas, Carlos Vinicyus, Emanuel Oliveira, Ezequias Carvalho, Hanna Laurindo, Isadora Pessoa, Lino da Paz, Luana Olímpio, Matheus Henrique, Matheus Ferreira, Raynara Garcia, Victor Máximo e Yago Romeiro.

Ao meu amigo e grande apoiador nesse trabalho, Francisco Fernando, que me ajudou a superar as minhas dificuldades com muita prontidão e vontade de ajudar.

A todos os professores, em especial, minha orientadora Dra. Fabiana Nogueira, por todo o acompanhamento e direcionamento do estudo e às professoras Ms. Elidihara Guimarães e Dra. Márcia Zabdiele, por aceitarem com imenso carinho participarem da banca.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender quais as estratégias de *employer branding* que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores. Para isso, buscou-se identificar as principais estratégias de employer branding para atração e retenção de profissionais da área na perspectiva dos consultores, bem como compreender os atributos de *employee value proposition* que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores. Este estudo classifica-se como exploratório e qualitativo, realizado a partir de pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas com 15 consultores organizacionais. Os resultados obtidos indicam que uma cultura vivenciada e convergente com o propósito dos consultores, a promoção de reconhecimento, pecuniário e por outras formas, ferramentas e planos que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional e aspectos relacionados à estrutura e organização do trabalho em si são fatores fundamentais para a atração e retenção de profissionais do ramo, sendo, portanto, os temas chave para o desenvolvimento das estratégias de *employer branding* para consultorias empresariais. O trabalho contribui academicamente devido a ausência de estudos do tema para a realidade local e subsidiando as empresas do ramo a desenvolverem estratégias para a atração e retenção de profissionais por meio de uma marca empregadora forte.

**Palavras-chave:** *Employer Branding. Employee Value Proposition. Consultoria. Atração. Retenção.*

## **ABSTRACT**

The present work has as general objective to understand which employer branding strategies apply to organizational consultancies from the perspective of consultants. For this, we sought to identify the main employer branding strategies for attracting and retaining professionals in the area from the perspective of consultants, as well as understanding the attributes of employee value proposition that apply to organizational consultancies from the perspective of consultants. This study is classified as exploratory and qualitative, based on bibliographic research and interviews with 15 organizational consultants. The results obtained indicate that a culture experienced and convergent with the purpose of consultants, the promotion of recognition, pecuniary and other forms, tools and plans that promote personal and professional development and aspects related to the structure and organization of the work itself are fundamental factors for attracting and retaining professionals in the field, being, therefore, the key themes for the development of employer branding strategies for business consultancies. The work contributes academically due to the absence of studies of the subject to the local reality and supporting companies in the field to develop strategies for attracting and retaining professionals through a strong employer brand.

**Keywords:** *Employer Branding. Employee Value Proposition. Consultants. Attraction. Retention.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Linha do tempo do <i>Branding</i> .....	15
Figura 2 - Pontos de contato da marca .....	17
Figura 3 - Estrutura de marca do empregador .....	20
Figura 4 – Principais etapas de implantação da estratégia de EB .....	28
Figura 5 – Plano de ação da estratégia de EB .....	28
Figura 6 – Tipologia das características de sucesso EB .....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos do <i>Employee Value Proposition</i> .....	22
Quadro 2 – Perfil dos respondentes .....	33
Quadro 3 – Quadro de congruência .....	34
Quadro 4 – Síntese dos atributos principais aplicáveis às consultorias .....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB	<i>Employer Branding</i>
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	<i>Branding</i> .....	14
2.2	<i>Employer Branding</i> e o conceito de <i>Employee Value Proposition</i> ...	18
2.2.1	<i>Afiliação</i> .....	23
2.2.2	<i>Conteúdo do Trabalho</i> .....	24
2.2.3	<i>Carreira</i> .....	25
2.2.4	<i>Benefícios</i> .....	26
2.2.5	<i>Remuneração</i> .....	27
2.3	Execução e Acompanhamento do <i>Employer Branding</i> .....	27
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	Caracterização da pesquisa .....	31
3.2	Perfil dos respondentes .....	33
3.3	Coleta de dados .....	34
3.4	Análise de dados .....	35
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	36
4.1	Identificar as principais estratégias de <i>employer branding</i> para atração e retenção na perspectiva dos consultores... ..	36
4.2	Identificar os atributos de <i>employee value proposition</i> que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
	REFERÊNCIAS .....	49
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de consultoria obteve crescimento nas últimas duas décadas do século XX, observado como o período inicial de significativas mudanças para os negócios de consultoria (DONADONE; SZNELWAR, 2004). Para os autores, esse período foi marcado pela ascendência da adesão aos modelos e ferramentas gerenciais de sucesso nas empresas japonesas voltadas, em especial, para os princípios de qualidade, o que favorecia fortemente o crescimento das empresas de consultoria.

Além das filosofias japonesas, Donadone e Sznelwar (2004) trazem como outros vetores do crescimento do mercado de consultoria a maior visibilidade e aderência por certificações e o progresso da Tecnologia da Informação. Já na década de 1990, a aceitação e busca pela reengenharia, bem como a especialização em trabalhos de estratégias organizacionais permitiram que o mercado de consultoria alavancasse. O crescimento do ramo é evidente com sua taxa média anual de 20% nas empresas principais nas últimas décadas (DONADONE, 2010).

Segundo Jacintho (2004), os projetos de apoio ao desenvolvimento organizacional constituem-se de forma assistencial visando a implementação de melhorias no negócio por meio de parceria. Para Feitosa *et. al.* (2012), a consultoria organizacional compõe-se de uma estrutura com informações relevantes para o progresso das empresas que, a partir disso, possa identificar e aconselhar às organizações nas melhores soluções e caminhos para a gestão do negócio. Há o entendimento de que em meio às necessidades de mudanças e oportunidades de crescimento das empresas, as consultorias exercem um papel notável e de apoio nesse processo.

Além disso e, assim como qualquer outro tipo de negócio, as próprias empresas de consultoria organizacional possuem a necessidade de se adequarem às mudanças e oportunidades existentes no mercado. Para vários negócios a máxima da mudança deixou de ser opcional e passou a ser necessária (HOLTEN, BRENNER, 2015). Entende-se que as transformações não podem ser impedidas e o índice de mudança na modernidade é a maior já vista (AL-ALI, SINGH, AL-NAHYAN, 2017).

Paralelamente, as empresas demandam mais fortemente de uma marca empregadora forte, de modo a atrair pessoas com qualidades perceptíveis. Segundo

Mendonça (2002), os objetivos traçados e postos como desafio para os negócios são subsidiados ativamente pelas competências dos indivíduos. Ainda conforme Mendonça (2002), a ausência da contribuição dos colaboradores talentosos representa a perda de capital intelectual e competitividade, o que nos faz compreender a importância de gerar valor para o mercado de trabalho e construir relações promissoras com este.

Para Ambler e Barrow (1996), a marca empregadora se constitui de um agrupamento de vantagens funcionais, econômicas e psicológicas proporcionadas pelo emprego bem como crenças observadas pelos empregados de uma organização tendo em vista suas diretrizes internas e comunicação própria. Com isso, há a compreensão da existência de aspectos importantes além do salário empreendido em troca da sua contribuição produtiva. Edwards (2010) afirma que a marca do empregador converge princípios de marketing - em especial, a “ciência da marca” -, e as atividades de recursos humanos pertinentes aos atuais e potenciais colaboradores.

Com isso, e como motivo influenciador na decisão de escrever sobre o tema, é que se percebe a convergência entre o crescimento das empresas de consultoria organizacional, demandando pessoas capazes de conduzir suas atividades de forma competitiva e relevante para o mercado, e o aumento da relevância do *employer branding* como fator importante na atração e permanência de talentos na organização, permitindo a visibilidade da marca como empregadora por meio da atribuição de significados psicológicos e demais valores percebidos pelos profissionais.

Diante do exposto, busca-se esclarecer o problema de pesquisa que permeia este trabalho: Quais e como as estratégias de *employer branding* se aplicam às consultorias organizacionais na atração e retenção na perspectiva dos consultores?

No que diz respeito ao objetivo geral do trabalho, tem-se que é compreender quais as estratégias de *employer branding* que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores.

Ademais, acerca dos objetivos específicos deste projeto e em conformidade à investigação central proposta, com isso, seguem tais objetivos abaixo:

- I) Identificar as principais estratégias de *employer branding* para atração e retenção na perspectiva dos consultores;

II) Identificar os atributos de *employee value proposition* que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores;

Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com consultores de empresas de consultoria atuantes em Fortaleza-CE.

Ademais, contribui para a academia na construção de estudo voltado para entender a realidade do tema no ramo de consultoria empresarial local, tendo em vista a ausência de estudos correlatos para o conhecimento da sociedade e que isso possa instigar o desenvolvimento de mais investigações adjacentes, complementares e até mesmo questionadoras aos resultados obtidos nesse trabalho.

No que tange à estrutura do presente trabalho, foi construída em 5 seções para a explanação dos conceitos relacionados ao tema de modo a fazer compreender o estudo proposto. A primeira seção desdobra-se na apresentação inicial do tema bem como o problema de pesquisa, objetivos e justificativa. Na segunda seção, tem-se o levantamento da literatura relacionada ao assunto principal do trabalho, que consiste no *employer branding*.

Seguidamente são apresentados os formatos empreendidos para o desenvolvimento do estudo, explanando tanto o tipo quanto a forma de pesquisa e abordagem de respondentes, respectivamente, para a construção do insumo de dados das percepções e posições dos gestores e demais colaboradores internos à consultoria local, por meio de formulários e roteiros subsidiados pela literatura e adaptações ao trabalho.

Com relação à quarta seção, há uma análise dos dados e/ou informações levantadas para elucidar as práticas e percepções sobre a marca empregadora da consultoria local. Para finalizar, são explanadas as conclusões do trabalho bem como propostas de pesquisas futuras, quem podem ser subsidiadas com os resultados e análises desse estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

São abordados, nesta seção, os conceitos pertinentes ao tema do trabalho proposto de modo a elucidar a compreensão perante a relação entre a gestão da marca e gestão de pessoas que, por sua vez, influenciam na percepção de valor dos potenciais e atuais colaboradores, bem como na sua preferência e/ou permanência na empresa enquanto empregado.

### 2.1 *Branding*

Antes de se falar em *branding*, do anglo-saxônico *brand* (marca) + *ing* (sufixo), inferindo gestão da marca (ALMEIDA, 2016), é importante compreender seu núcleo conceitual, que é a marca. Sua concepção revelou-se durante a revolução industrial a partir do momento em que o crescimento do mercado e da oferta de produtos gerou a necessidade de distinguir os produtos pelos produtores por meio da marcação destes. (TRAUER 1998 *apud* RECH; FARIAS, 2009).

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA, 2015), a marca consiste em um nome, termo, *design*, símbolo além de quaisquer recursos que identifique o bem ou o serviço de um vendedor como diferente de seus concorrentes.

Segundo Almeida (2016), apesar de que, na contemporaneidade, as marcas desenvolveram mais funções, compreende-se que possuíam dois principais papéis na idade média: realizar a identificação de produtos, diferenciando-os entre fabricantes; preservar os produtores de garantirem um produto de qualidade aos seus consumidores.

Ou seja, era um mecanismo utilizado para que conseguissem preservar suas próprias características – enquanto produtor – em relação aos demais de modo que o consumidor pudesse entender que determinado produto com sua respectiva qualidade é encontrada pelo fornecedor A e não o B.

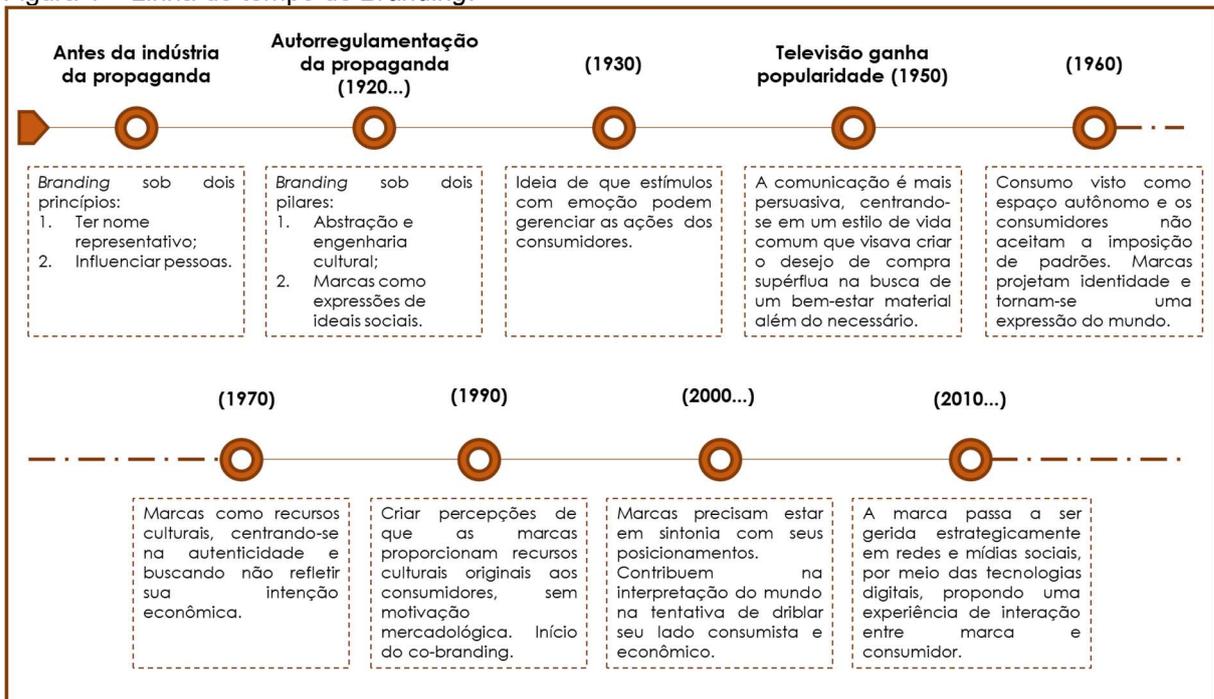
Para Soares (2009), a soma de ações associadas à gestão das marcas compõe o significado de *branding* que, por sua vez, se realizada com sabedoria e aptidão, impulsionam as marcas para um patamar além da categoria financeira, indo para as de crenças e valores instigando a vida das pessoas.

As marcas, caso bem gerenciadas, são vetores de valores e desejos subsidiados por atributos materiais e imateriais que geram o interesse pelas pessoas. No entanto, compete ao *branding* administrar tais valores, desejos e estratégias das marcas (ALMEIDA, 2016).

Para Almeida (2016) - sobre a gestão da marca - entende-se que esse processo presume que praticamente tudo seja considerado para análises, planejado e estruturado de modo a determinar ligações simbólicas e experienciais com o consumidor por meio de elementos tangíveis e intangíveis de um determinado produto. Segundo Quelhas e Tavares (2016), ao longo dos anos, os ativos imateriais adquiriram grande importância na geração de valor para os negócios.

As práticas de *branding* passaram por uma evolução no decorrer da história que, conforme a figura 1, faz-se compreender como se deu o processo de sua construção e respectivos princípios ou enfoques estratégicos.

Figura 1 – Linha do tempo do *Branding*.



Fonte: Elaborada pelo autor baseada em Almeida (2016, p. 57).

Chernatony (1999) afirma que, no processo de construção da marca, essa deve estar conectada à cultura – com seus valores e crenças – objetivos – de metas organizacionais e posicionamento – que desencadeia na personalidade da marca e comunicação próprios, dentre outros.

Para Glavam (2015), o desenvolvimento da identidade da marca é fundamental para o *branding* que, por sua vez, tornou-se cada vez mais relevante para a estratégia organizacional, construindo uma espécie de personalidade para diferenciação dos concorrentes.

Entende-se que apesar da função de identificar produtos por meio de uma marcação própria de seus produtores, as marcas agregaram outros papéis importantes no âmbito organizacional. Ademais, compreende-se que a definição de identidade da marca passa a existir a partir da análise sobre a importância e construção da mesma (GLAVAM, 2015). Ainda sobre tal identidade, Almeida (2016) a define como um agrupamento de características da marca preliminarmente estabelecidos e ordenados no intuito de elucidar os objetivos da mesma, ou seja, o que se almeja transmitir ou “ser”.

Wheeler (2019), afirma que ao passo que se criam opções concorrentes, surge uma “corrida” dos negócios por uma forma de consolidar uma conexão emocional com seu público-alvo, tornar-se imprescindível e construir relações longevas. Ainda conforme o autor, a identidade da marca nutre o reconhecimento, expande a distinção e significados.

Para Cunha e Santos (2019), faz parte do modo de se expressar das marcas os símbolos e as mensagens que permeiam implicitamente princípios sociais de percepção de comportamento.

A Associação Brasileira de Anunciantes (ABA, 2016) conceitua a identidade da marca como um agrupamento de signos e respectivas normas de uso que reconhecem e distinguem uma marca de concorrentes, possibilitando sua comunicação. Ainda conforme a ABA, retrata de forma singular e concentrada das dimensões e manifestações da marca, criando distinção própria frente aos concorrentes para seus clientes.

A identidade da marca colabora significativamente para o posicionamento desta no mercado e internamente como uma análise estratégica e mercadológica. Ademais, é por meio do posicionamento que será possível pelo cliente realizar sua seleção dentre as opções disponíveis no mercado num processo de comparação afetada por várias causas (ALMEIDA, 2016)

Para efetivar o desenvolvimento de um valor simbólico e personalidade única de um ativo intangível, como a marca, é imprescindível a determinação de um

posicionamento, que é realizado por meio de técnicas e procedimentos de marketing bem fundamentados e estruturados (QUELHAS, TAVARES, 2016).

O posicionamento de uma marca é percebido como um item em volta da imagem e relacionado com as sensações almejadas a ocupar a mente do público de forma assertiva (CARLOS, 2019).

Segundo Wheeler (2019), a marca possui várias formas de contato com os clientes que formam oportunidades de expandir a consciência da mesma e instiga a fidelização destes, como observa-se na figura 2.

Figura 2 – Pontos de contato da marca.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wheeler (2019, p. 3).

De acordo com a ABA (2016), os pontos de contato compõem quaisquer chances de a marca revelar sua personalidade e posicionamento para cada público, possibilitando uma experiência peculiar à mesma. Ademais, entende-se que é por meio desses pontos de contato que há a conexão entre as marcas e o público-alvo, podendo ser efetivo nas distintas necessidades de comunicação.

Há o entendimento de que o posicionamento pode ser percebido no modo como a organização fará o desenvolvimento de suas respectivas estratégias para que os atributos positivos possam gerar uma defesa própria contra a concorrência (PORTER, 1996 *apud* LAMBERTS, 2018);

Para Ostermann *et. al.* (2019), em seu estudo sobre posicionamento de marca em instituições de ensino superior, entende-se que os pontos de contato influenciam fortemente na imagem do negócio que, por sua vez, é construída por meio das vivências dos indivíduos frente ao negócio que podem ser negativas ou positivas.

## 2.2 *Employer Branding* e o conceito de *Employee Value Proposition*

O termo *employer branding* – ou “Marca Empregadora” – já era discutido no século passado, que, segundo Ambler e Barrow (1996), há a convergência entre técnicas da área de marketing e da área de recursos humanos. Ademais, os autores determinam a expressão como a composição de atrativos relacionados à função, recompensas e à mente, promovidos pelo negócio e que sejam percebidos pelos colaboradores.

Para Ambler e Barrow (1996), em sua definição de *employer branding*, afirmam que para a dimensão funcional, entende-se que promova o desenvolvimento do trabalhador. Na dimensão econômica, trabalhando-se as aplicações de reconhecimento via remunerações e recompensas. Já a última, relaciona-se à composição de aspectos do sentimento de identificação, pertencimento à organização e convergência de objetivos e interesses (AMBLER, BARROW, 1996).

Para Backhaus e Tikoo (2004, p. 505):

A imagem da marca do empregador pode ser definida em termos análogos. Os benefícios funcionais da marca do empregador descrevem elementos de emprego com a empresa que são desejáveis em termos objetivos, como salário, benefícios e abono de férias. Os benefícios simbólicos estão relacionados às percepções sobre o prestígio da empresa, e os requerentes de aprovação social imaginam que gozarão se trabalharem para a empresa. No contexto do recrutamento, os possíveis candidatos serão atraídos para uma empresa com base na extensão em que acreditam que a empresa possui os atributos relacionados aos funcionários desejados e a importância relativa que atribuem a esses atributos.

Berthon, Ewing e Hah (2005) compreendem a atratividade do empregador como as vantagens imaginadas por parte do potencial empregado e como o mesmo as percebe ao trocar sua energia de trabalho por benefícios de uma determinada organização. Entende-se que esses atributos impulsionadores da atratividade organizacional podem variar conforme o ambiente e demais fatores sociais em que os indivíduos se encontram (TANWAR, PRASAD, 2017).

Em um estudo realizado por Braga e Reis (2016) com colaboradores de várias áreas e organizações, observou-se diferenças entre aspectos mais importantes de atratividade organizacional conforme as gerações: para os *Baby Boomers* (empresa inovadora, aberta a novas práticas e criatividade); para a Geração X (desenvolvimento, recompensas e benefícios, ambiente criativo de trabalho e com boa

relação interpessoal); e para a Geração Y (desenvolvimento e ambiente de trabalho alegre).

Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2017), concluíram, em uma pesquisa com estudantes universitários, cinco principais aspectos de atratividade organizacional: forte investimento em treinamento e desenvolvimento dos empregados; notória preocupação com os funcionários; nítidas possibilidades de carreira; diversidade do exercício laboral cotidiano; abordagem dinâmica relacionada aos cenários futuros do negócio.

De acordo com Arachchige e Robertson (2011), em um estudo com graduados e pós-graduados sobre a atratividade do empregador, concluíram que valorizam: (a) aplicação dos conhecimentos acadêmicos e impulsionamento do emprego para novas oportunidades, (b) ambiente laboral empolgante, alegre e assegurado de respeito aos funcionários, respectivamente.

Segundo Mendes (2016), em uma pesquisa com 154 estudantes universitários e recém-graduados, observou-se que alta remuneração, reputação da empresa, condições plausíveis de trabalho e assimilação com a tarefa explicam um empregador atrativo. Ademais, a autora afirma que os mais jovens dão maior importância às atribuições do trabalho e suas variedades. Compreende-se, também, que há diferenças de atratividade organizacional entre homens e mulheres, sendo mais valorizado pelo público feminino o apoio social, a formação, a assimilação com as atribuições e exercer o trabalho com menor nível de estresse em relação ao público masculino. Já os recém-graduados preferem o desenvolvimento pessoal e de carreira em relação à remuneração elevada (MENDES, 2016).

Isso corrobora a afirmação de Tanwar e Prasad (2017) que os atrativos considerados pelos indivíduos podem ser diversos a depender de vários fatores e contextos sociais.

Para a manutenção da competitividade, a marca tornou-se ponto essencial e, de forma crescente, esse mesmo ponto passou a convergir com a área de recursos humanos na perspectiva de persuadir pessoas de competências elevadas a fazer parte da empresa, construindo uma imagem atrativa de ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2013).

Lievens e Slaughter (2016) determinam o *employer branding* por meio de uma combinação de modelos psicológicos efêmeros e próprios da empresa enquanto

empregadora e mantida por constituintes individuais. Ademais, os autores afirmam que “uma imagem (a) é mantida por indivíduos (versus o público em geral), (b) pode flutuar (versus ser relativamente estável), (c) tem como alvo aspectos específicos (versus uma impressão geral), e (d) é de natureza sensível” (LIEVENS, SLAUGHTER, 2016, p. 409).

Braga e Reis (2016) inferem que a marca empregadora abrange intervenções realizadas pelas empresas em prol de atrair os olhares e interesses pelos profissionais almejados. Ademais, tem como objetivo da marca fortalecer atrativos particulares a serem disponibilizados tanto aos atuais quanto aos potenciais empregados. Relaciona-se, também, à exposição de forma clara e objetiva da proposição de valor da empresa que compõe o modo como os anseios e perspectivas dos empregados serão atendidos (BRAGA, REIS, 2016).

Entende-se que havia uma busca acirrada e constante por novos colaboradores com notáveis competências entre as organizações nas últimas duas décadas antecedentes à crise mundial de 2008, o que englobava o foco da marca do empregador. Com o desdobramento da crise, esse foco passou a abranger o propósito de conseguir maior engajamento dos colaboradores nos objetivos e estratégias das empresas (MARTIN, GOLLAN, GRIGG, 2011).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), os potenciais colaboradores constroem a marca do empregador por meio de associações com uma imagem ideal e atrativa para se trabalhar. Ademais, Backhaus e Tikoo (2004, p. 504-505) afirmam que:

A marca empregadora afeta a cultura e a identidade da organização que, por sua vez, contribuem para a lealdade à marca do empregador. [...] a cultura organizacional também contribui para a marca do empregador. A lealdade à marca do empregador contribui para aumentar a produtividade do funcionário.

Figura 3 - Estrutura de marca do empregador



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Backhaus e Tikoo (2004, p. 505).

De acordo com Berthon, Ewing e Hah (2005), entende-se que há grande importância na conformidade entre os princípios e condutas dos colaboradores e da marca da empresa, pois os empregados tornam-se paulatinamente essenciais no desenvolvimento da imagem e seus valores disseminados para o público, bem como pode causar efeitos indesejáveis, comprometendo a marca e suas mensagens caso não haja tal convergência de princípios.

Segundo Nascimento (2013), existe um papel importante e influenciador pelos trabalhadores com relação ao desempenho da marca. Ambler e Barrow (1996) já afirmava tal ideia inferindo que colaboradores motivados possuem desempenho superior e, conseqüentemente, subsidia um relacionamento mais plausível com os clientes, o que contribui fortemente para a valorização da imagem.

Segundo Sezões (2017), o centro da estratégia de *employer branding* é composto pelo *employee value proposition*. Para Minchington (2005, *apud*. Melo, 2018), o *employee value proposition* constitui-se de uma composição de associações e promessas que uma organização propõe com o objetivo de usufruir das competências e *know-how* que um empregado possui num processo de permuta. Ademais, há o entendimento de que o conceito de valor de serviços e produtos passa por uma aplicação da área de pessoas, como uma junção de atributos almejados e diferenciados, promovidos pela empresa (MINCHINGTON, 2010 *apud* MELO, 2018).

Conforme Tande e Hill (2006), as organizações necessitam de *employee value proposition* que justifique a diferença de atratividade da mesma com relação às demais. Entende-se que é por meio do EVP que as pessoas se baseiam para engajarem-se na empresa, devido a junção de diretrizes relacionadas a processos, recursos humanos e programas empenhados no desenvolvimento dos colaboradores.

Ainda segundo Tande e Hill (2006), no que tange à construção do EVP, sugerem a realização dos seguintes questionamentos: O que diríamos ou faríamos para atrair e reter pessoas se tivéssemos que pagar 20% abaixo do mercado? Como nossas recompensas não tradicionais nos diferenciam? Como gerenciamos melhor? O que torna nossa cultura especial? Com isso, os autores afirmam que somente após a conclusão desses questionamentos é que se põe em discussão o quesito remuneração e/ou recompensa financeira.

Browne (2012) instiga a discussão sobre o EVP questionando o que as empresas podem fornecer aos empregados de modo que chame a atenção do

mesmo. Além disso, o autor afirma que na discussão sobre *employer branding*, o EVP possui uma função de caracterizar a promessa que subsidia a marca do empregador e a gestão de práticas correlatas. Além disso, é preciso definir assertivamente o EVP para que obtenha sucesso em atrair e reter talentos. Dentre os atributos do EVP, entende-se que há uma composição de quesitos de afiliação, conteúdo do trabalho, carreira, benefícios e remuneração, conforme ilustrado na Quadro 1 (BROWNE, 2012).

Quadro 1 – Atributos do *Employee Value Proposition*

<b>EMPLOYEE VALUE PROPOSITION</b>	Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão;</li> <li>• Visão;</li> <li>• Valores;</li> <li>• Reputação e Ranking;</li> <li>• Ambiente de Trabalho;</li> <li>• Cidadania Comunitária;</li> <li>• Cultural Institucional.</li> </ul>
	Conteúdo do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade;</li> <li>• Desafios;</li> <li>• Estrutura;</li> <li>• Autonomia;</li> <li>• Feedback;</li> <li>• Impacto.</li> </ul>
	Carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanço;</li> <li>• Título;</li> <li>• Crescimento Pessoal;</li> <li>• Treinamento;</li> <li>• Emprego;</li> <li>• Segurança.</li> </ul>
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde;</li> <li>• Aposentadoria;</li> <li>• Tempo de Trabalho;</li> <li>• Arranjos;</li> <li>• Auxílio educação</li> </ul>
	Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário Base;</li> <li>• Incentivos;</li> <li>• Reconhecimento de Caixa (comissão);</li> <li>• Processo de Pagamento;</li> <li>• Transparência.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Browne (2012, p. 32).

Observa-se, portanto, que segundo Browne (2012) o desenvolvimento do *employee value proposition* perpassa por definições desde a afiliação do colaborador até o seu desenvolvimento nesta ao longo de sua jornada de trabalho. Apresenta-se a seguir algumas definições sobre tais atributos do EVP.

### **2.2.1. Afiliação**

Segundo Browne (2012), a afiliação está relacionada à sensação de pertencimento pelos colaboradores frente à empresa, envolvendo aspectos como a cultura, a missão, a visão, os valores, a reputação que a organização possui no mercado, o ambiente laboral e a cidadania comunitária.

A entrada do novo colaborador na organização lhe permite obter novas experiências de contato com a empresa que, para Ferreira (2008), constitui-se como uma das etapas mais sensíveis do ciclo de vida do colaborador na organização, pois os empregados entrantes tomam conhecimento e decidem se adaptam ou não na empresa. Segundo Delvas (2017), é o momento de o mesmo entender seu novo espaço de trabalho, a cultura, a composição de equipe e/ou grupos de trabalho, do histórico e da função socioeconômica organizacional, o que é determinante na performance do respectivo colaborador, adaptando-o à cultura por esse processo de socialização.

O sentimento de pertencimento é de relevância percebida desde a Psicologia Social Crítica que, segundo Tavares (2014), é considerado condição básica de todo indivíduo sua inserção em um grupo.

Desse modo, no que tange à cultura da organização, Lundberg (1990, p.19.) a define como:

[...] um quadro comum de referência compartilhada, isto é, é em grande parte dado como certo e é compartilhado por uma porção significativa de membros; adquirida e governada, ou seja, é socialmente aprendido e transmitido pelos membros e fornece-lhes regras para o seu comportamento organizacional; uma psicologia comum, isto é, denota a singularidade da organização e contribui para sua identidade; duradoura ao longo do tempo, isto é, pode ser encontrado em qualquer unidade social razoavelmente estável de qualquer tamanho, contanto que tenha uma história razoável; simbólica, isto é, manifesta-se em observáveis, como linguagem, comportamento e coisas às quais se atribuem significados; no seu núcleo, normalmente invisível e determinante, isto é, é em última análise, constituído por uma configuração de valores profundamente enterrados e suposições; é modificável, mas não facilmente.

Para Tomé e Vieira (2017), sem a compreensão e identificação dos empregados com relação à cultura, é iminente a geração de conflitos entre membros da empresa, impasses na execução de tarefas e a vulnerabilidade dos objetivos, metas e resultados organizacionais.

Segundo Peloso e Yonemoto (2010), para que empregado e a organização possam alcançar o sucesso empresarial e profissional, é imprescindível que os funcionários possuam convergência com a missão, a visão e os valores do negócio, ou seja, identifiquem-se com tais elementos estratégicos.

Para Scorsolini-Comin (2012), a missão é entendida como o motivo da empresa existir e o que ela faz, já a visão se define como um norte almejado por esta. Ainda conforme o autor, os valores podem ser compreendidos como princípios, condutas e orientações sobre o modo de agir valorizado pela organização.

No que tange à reputação das empresas, Almeida (2005, p. 8) afirma que:

Quanto melhor for a percepção dos funcionários sobre o prestígio externo da organização, maior é o grau de concordância com o que ela projeta sobre si mesma e maior a identificação destes. Ou seja, quanto maior for o alinhamento entre o discurso organizacional e a percepção interna, serão melhores as relações estabelecidas entre organização e funcionários.

Igualmente parte dos atributos de EVP de Browne (2012), o ambiente de trabalho é empregado como componente da construção da proposta de valor da marca empregadora. Ademais, é um fator que afeta a produtividade e a satisfação do colaborador (MARTINEZ, 2018). Os atributos do *employer branding* são representados no ambiente laboral, com a manifestação das práticas dos métodos por meio da sua zona física e relacional, onde cada espaço de trabalho retrata características culturais e valores próprios da empresa (BARROW, MOSLEY, 2005 *apud* MELO, 2018).

### **2.2.2. Conteúdo do Trabalho**

Entende-se que há o envolvimento da satisfação do colaborador com a as atribuições e demais características da função, ademais, o conteúdo do trabalho é visto como o mais relevante motivador dos empregados independentemente de sua faixa etária (BROWNE, 2012).

Observa-se, conforme Browne (2012), que o conteúdo do trabalho é composto pela variedade das atribuições no trabalho, os desafios da função, sua estrutura, as alçadas de decisão, feedbacks e impactos pertinentes à função. Moraes (2016), em sua pesquisa sobre motivadores do trabalho, observou a relevância nos

elementos: autonomia, feedback, identidade da tarefa, significância da tarefa e variedade da tarefa.

Segundo Vasconcelos e Albuquerque (2016), as práticas de feedback contribuem para o progresso dos indivíduos, auxiliando na identificação de pontos fortes e fracos, melhora nas relações interpessoais e no entendimento dos objetivos organizacionais. A autonomia, por exemplo, configura-se pelo empoderamento do empregado em relação às decisões pertinentes ao seu trabalho que, por ventura, os fazem se sentir valorizados e motivados, impactando possivelmente nos resultados de forma positiva (REIS, 2017).

Matricard (2018), em seu estudo sobre efeitos do empoderamento do colaborador de uma grande empresa do ramo varejista, concluiu que a autonomia gerou maior confiança para se trabalhar e implicou no melhor atendimento ao cliente. Ademais, o autor afirma que outro efeito do empoderamento foi gerar maior lealdade do funcionário com a empresa e reverberou nas pesquisas de melhores empresas para se trabalhar.

### **2.2.3. Carreira**

Sezões (2017) afirma que um dos fatores constantes que compõe a proposta de valor do empregador é a disponibilidade de recursos para a educação e o contínuo desenvolvimento das aptidões e as possibilidades de carreira. Ademais, entende-se que o treinamento e o desenvolvimento de carreira fazem parte dos atributos do EVP (BROWNE, 2012).

A capacitação do indivíduo se mostra como uma ação que busca mitigar as lacunas de desempenho deste. Pires *et al* (2005, p. 37) afirmam que o aperfeiçoamento de competências tem como objetivo:

- (a) ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; (b) apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; (c) estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências; (d) estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

A partir disso, entende-se que há uma ligação entre treinamento e o desdobramento da carreira do colaborador, onde o indivíduo reduz ou erradica lacunas de desempenho e aumenta sua capacidade produtiva. Ademais, os pilares

que constroem as competências do indivíduo podem ser melhorados por meio do treinamento e desenvolvimento (LEME, 2006).

Szabó-Bálint (2019), em um estudo com 1000 funcionários de diversas empresas húngaras, afirma que grande parte do empregados anseiam determinado apoio das empresas no seu desenvolvimento de carreira, desde a promoção interna de oportunidades ao apoio informacional de possibilidades de desenvolvimento pessoal.

Além disso, há o entendimento de que as empresas precisam atuar fortemente na sua capacidade de manter a empregabilidade e erradicar o sentimento de insegurança dos colaboradores (SOBRAL, CHAMBEL, 2012).

#### **2.2.4. Benefícios**

Gheno e Berlitz (2011) afirmam que para a efetividade de retenção de funcionários, as organizações vêm buscando maneiras distintas e assertivas de compensação financeira e tipos de benefícios.

Dentre as formas de gerar valor aos empregados por meio de benefícios é a promoção de saúde do colaborador, a exemplo de empresas que vem incorporando cada vez mais programas de qualidade de vida no trabalho (ALVES, 2011).

Browne (2012) afirma que os benefícios possuem maior relevância conforme as necessidades e perfis de cada colaborador, destacando, no entanto, formas de compensação financeira indireta, como saúde, previdência e licença.

Segundo Costa (2017), no que tange à aplicação de recompensa não financeira ao colaborador, esse dispositivo de gestão pode ser considerado uma vantagem econômica e induz a permanência do empregado na empresa pela promoção de qualidade de vida.

Entende-se, também, que alguns benefícios são aplicados na busca por mitigar lacunas ou carências sociais dos empregados, a exemplo da aposentadoria, onde são desenvolvidos, ativados e gerenciados programas de complementação previdenciária e de auxílio à saúde.

Mutuamente discutido sobre qualidade de vida e bem-estar do colaborador, tem-se a importância da jornada de trabalho que, conforme Medeiros (2018) em sua pesquisa sobre os efeitos do tempo de trabalho, está diretamente relacionada com a

saúde do funcionário, sendo que aqueles que apresentam complicações de saúde tanto mental quanto física tinham uma exaustiva jornada laboral.

### **2.2.5. Remuneração**

Apesar da colocação de Tande e Hill (2006) de que a remuneração não estaria dentre os primeiros questionamentos sobre a atratividade do profissional com relação ao EVP, na definição de *employer branding* por Ambler e Barrow (1996) há, dentre as dimensões inerentes, a econômica, que abrange a aplicação de remuneração e recompensas como forma de reconhecimento.

Browne (2012) reforça essa afirmação ao colocar como parte da proposta de valor da marca empregadora aspectos relacionados à remuneração, envolvendo salário-base, incentivos, comissões, o processo de pagamento e a transparência.

Segundo Carvalho *et al.* (2013), em um estudo sobre motivação do colaborador no trabalho, concluiu-se que questões como compensação financeira, benefícios sociais, aspectos materiais e psicológicos bem como a seguridade do meio de trabalho compõem os itens mais destacados como motivadores organizacionais.

Martins *et al* (2017) afirmam que a remuneração se configura como uma retribuição ao colaborador como recompensa pelo seu esforço laboral empreendido na empresa, podendo ser direta ou indireta, como salários, remuneração variável e correlatos de forma equivalente ao posto empregado.

Enxergar uma estrutura clara e lógica de remuneração na empresa é um dos pontos valorizados pelos potenciais e atuais colaboradores, pois a obtenção de um plano de cargos e carreiras atrai bons funcionários e, do mesmo modo, motiva os atuais pela perspectiva de carreira (AVEZANI, OLIVEIRA, 2018).

Além da remuneração fixa, ou salário-base, existem forma de remuneração variável que, conforme Joaquim (2016), é um tipo de compensação aplicada de forma estratégica ao funcionário que motiva e gera satisfação.

## **2.3 Execução e Acompanhamento do *Employer Branding***

Martinho *et al* (2017) apresenta a implementação da estratégia de *employer branding* por meio de um estudo de caso no Grupo Salvador Caetano, conforme

observa-se na figura 4:

Figura 4 – Principais Etapas de Implantação da Estratégia de *Employer Branding*.



Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Martinho *et al* (2017, p. 65).

Dentre as ações pertinentes à implementação do *employer branding*, há o entendimento de que é importante construir uma conexão estratégica entre os setores em prol de estruturar um conjunto de iniciativas e não ações isoladas. Além disso, deve-se levar em consideração os valores pilares do negócio (HOLANDA, 2019).

Ainda conforme a autora, para implementar *employer branding* é preciso (a) definir objetivos claros para o projeto, entender o cenário organizacional por meio de análises, levantamento de perfis chave para a competitividade do negócio, definir a proposta de valor e/ou atrativos da marca empregadora. Seguidamente, é importante definir o EVP consistente e contínuo, tudo atrelado à cultura da organização.

De acordo com a consultoria Kununu, um Plano de Ação da Estratégia de *employer branding* (figura 5) é composto pelas etapas:

Figura 5 - Plano de Ação da Estratégia de *Employer Branding*.



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Kununu (2019).

Para Melo (2018), compreender como funciona o processo de monitoramento auxilia o entendimento dos métodos de avaliação para o acompanhamento das estratégias de *employer branding*. Há o entendimento de que não é somente importante implementar tais estratégias, mas, também, estruturar uma maneira de acompanhar seu desdobramento.

Segundo Fitz-Enz (2010), há vários motivos racionais para se realizar a mensuração: A ausência de medição promove o desconhecimento sobre o que está

acontecendo; Sem a compreensão efetiva da situação, não se pode controlá-la; Se não é possível controlá-la, não há como a melhorar, pois é necessário parâmetros plausíveis.

Em seu estudo sobre as características de sucesso do *employer branding*, Moroko e Uncles (2008) constatam que há duas principais dimensões que abrangem o sucesso da marca empregadora: Atratividade, sustentada pela notoriedade, diferenciação e relevância; Precisão, com a consistência da promessa de experiência, valores e cultura.

Ainda conforme os autores, é possível perceber a progressão das estratégias de *employer branding* implementadas com o auxílio de uma matriz de monitoramento (figura 6) dessas estratégias com as dimensões constatadas para o sucesso da marca empregadora.

Figura 6 - Tipologia das características de sucesso do *Employer Branding*.



Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Moroko e Uncles (2008, p.169).

Por meio da matriz de Moroko e Uncles (2008) é possível perceber que mesmo com a implementação de estratégias de *employer branding*, é preciso manter a coerência e a consistência das promessas disseminadas da marca ou, caso contrário, a manutenção da marca empregadora pode ser prejudicada ao longo da

jornada do colaborador na organização.

Com isso, no contexto de construir uma marca vista como empregadora, ela necessita ser atrativa e precisa, ou seja, compor-se de atributos efetivamente almejados pelo público e que possua coerência em todas as suas ações de comunicação e experiência do colaborador.

Nesta investigação, portanto, busca-se compreender sobre a construção de uma marca empregadora de consultoria empresarial. A próxima sessão apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos geral e específicos descritos.

### **3 METODOLOGIA**

São explanados, nesta seção, os procedimentos e os aspectos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desse trabalho e o alcance das informações necessárias em prol do atingimento dos objetivos apresentados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

No que se refere às suas bases lógicas de investigação, a pesquisa enquadra-se no método dedutivo que, segundo Gil (2008), refere-se ao método que se desdobra do total para o específico, pertencente a concepções reconhecidas como verdadeiras e incontestáveis, o que proporciona alcançar a conclusões unicamente formais, relacionadas à sua lógica.

O método dedutivo se compõe de um modelo proposto pelos filósofos Descartes, Spinoza e Leibniz, presumindo que o alcance do conhecimento verdadeiro é inerente ao raciocínio, tendo como propósito elucidar a compreensão das premissas (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Quanto a abordagem do problema, o trabalho é classificado como qualitativo, que possui menor formalidade em relação à abordagem quantitativa. A abordagem qualitativa depende de vários fatores como a natureza dos dados coletados, os instrumentos de pesquisa, dentre outros (GIL, 2002).

Na pesquisa qualitativa, conforme Prodanov e Freitas (2013), entende-se que há uma associação entre o mundo real e o indivíduo, por meio de um elo inerente ao mundo objetivo e a subjetividade da pessoa em si e que não é possível interpretar numericamente.

Esse tipo de abordagem possui o meio como parte imediata da obtenção de dados, por intermédio do tato direto tanto com o ambiente quanto com o objeto de estudo, onde os itens de pesquisa são estudados no próprio meio em que se encontram sem a interferência proposital do pesquisador e há uma atenção muito mais voltada para o processo que com o resultado (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se como exploratória que, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem como objetivo promover conhecimentos a respeito da temática que será investigada, proporcionando sua conceituação e

delineamento. Ademais, possibilita o direcionamento dos objetivos e a elaboração de hipóteses bem como a descoberta de novas linhas de investigação do assunto a ser pesquisado.

Pesquisas exploratórias costumam envolver verificação bibliográfica e documental, entrevistas não padronizadas bem como estudos de caso (GIL, 2008), apesar de serem flexíveis (PRODANOV, FREITAS, 2013). Sua estrutura engloba (a). levantamento bibliográfico, (b). entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c). análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 52).

Como procedimentos técnicos, a pesquisa em questão se configura por uma investigação bibliográfica e qualitativa por meio de entrevistas em profundidade, pois segundo Prodanov e Freitas (2013), corresponde à forma que adquirimos os dados imprescindíveis no desenvolvimento do estudo.

Na pesquisa bibliográfica, tem-se o entendimento de que é construída por meio de materiais já desenvolvidos e permite uma cobertura de investigação superior a que poderia ser feita diretamente pelo pesquisador. Porém, é importante se atentar com a qualidade do material utilizado de modo a não comprometer o estudo, sendo plausível se certificar das condições dos materiais, possíveis incoerências e contradições (GIL, 2008).

Isso é corroborado por Prodanov e Freitas (2013, p. 54) que diz ser “importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar”. Os autores afirmam ainda que esse tipo de pesquisa constitui-se principalmente de:

[...] livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 54).

A realização de pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade é caracterizada por Prodanov e Freitas (2013) como a aquisição de informações extraídas de um entrevistado perante um tema ou problema e, além disso, é realizada em todo momento face a face (entrevistador mais entrevistado), com a necessidade de ter um plano de diálogo para garantir que as informações imprescindíveis sejam coletadas.

### 3.2 Perfil dos respondentes

Lakatos e Marconi (2003) afirmam que uma amostra corresponde a uma parte convenientemente selecionada de uma população sendo um subconjunto do universo. Como as pesquisas sociais possuem um imenso universo de elementos impossíveis de serem considerados em sua totalidade, torna-se necessário considerar uma amostra (GIL, 2008).

A amostra empregada no presente trabalho foi a não-probabilística por julgamento, constituída por consultores com experiência profissional que os torna capazes de falar sobre o tema. Neste tipo de processo de amostragem “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo” (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 98).

O universo de pesquisa é formado por profissionais que trabalham em empresas de consultoria organizacional, sendo a amostra, portanto, consultores com idade entre 20 a 37 anos e moram no município de Fortaleza-CE.

Para a definição da amostra, foi utilizado o método da saturação teórica, utilizada em pesquisa qualitativa em que o entrevistador realiza as indagações com indivíduos até que novos dados não contribuem mais, ou seja, não acrescentam nas análises do estudo, gerando então uma saturação (GIL, 2008). Com isso, foram realizadas 15 entrevistas com profissionais contidos na população pesquisada, com perfil de acordo com as características apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

<b>Entrevistado (a)</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Formação</b>
A	29	Mestre em	Administração
B	21	Ensino Superior Cursando	Administração
C	24	Ensino Superior Cursando	Administração
D	27	Pós-Graduação Cursando	Marketing
E	21	Ensino Superior Cursando	Administração
F	27	Ensino Superior Completo	Eng. Ambiental e Sanitária
G	37	Ensino Superior Completo	Administração

H	27	Pós-Graduação Completa	Eng. Mecânica
I	24	Pós-Graduação Cursando	Administração
J	29	Ensino Superior Cursando	Administração
K	29	Ensino Superior Completo	Administração
L	22	Ensino Superior Cursando	Eng. De Produção
M	34	Pós-Graduação Completa	Psicologia
N	20	Ensino Superior Cursando	Administração
O	35	Pós-Graduação Completa	Língua Portuguesa

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 3.3 Coleta de dados

Para o desenvolvimento deste trabalho, além da pesquisa bibliográfica, foram empregadas entrevistas individuais em profundidade com o intuito de alcançar os objetivos do estudo, geral e específicos. Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado composto por questões próprias para esta pesquisa, disponível no anexo A.

O roteiro possui 9 questões para análise conforme os objetivos específicos deste trabalho, como mostra o quadro 3, definido como quadro de congruência.

Quadro 3 – Quadro de congruência

Objetivo específico	Autor	Pergunta
I) Identificar as principais estratégias de <i>employer branding</i> para atração e retenção de consultores organizacionais.	Berthon, Ewing e Hah (2005), Braga e Reis (2016) e Tanwar e Prasad (2017).	Você possui em mente alguma empresa de consultoria ideal para se trabalhar e ser considerada uma marca empregadora atrativa e/ou relevante?
I) Identificar as principais estratégias de <i>employer branding</i> para atração e retenção de consultores organizacionais.	Berthon, Ewing e Hah (2005), Braga e Reis (2016) e Tanwar e Prasad (2017).	O que você considera para uma marca empregadora de consultoria ser atrativa?

I) Identificar as principais estratégias de <i>employer branding</i> para atração e retenção de consultores organizacionais.	Berthon, Ewing e Hah (2005), Braga e Reis (2016) e Martin, Gollan e Grigg (2011).	O que você considera que uma empresa de consultoria deve ter para reter os seus(suas) consultores?
II) Identificar os atributos de <i>employee value proposition</i> que se aplicam às consultorias organizacionais.	Tande e Hill (2006) e Browne (2012).	Como você avalia a importância da <b>afiliação</b> ao trabalho para uma marca empregadora atrativa?
		Como você avalia a importância do <b>conteúdo do trabalho</b> para uma marca empregadora atrativa?
		Como você avalia a importância da <b>carreira</b> para uma marca empregadora atrativa?
		Como você avalia a importância dos <b>benefícios</b> para uma marca empregadora atrativa?
		Como você avalia a importância da <b>remuneração</b> para uma marca empregadora atrativa?
		Você sentiu falta de algum atributo que considere importante?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 3.4 Análise de dados

A partir dos dados coletados nas entrevistas com os consultores organizacionais, foi adotada a análise por meio do método de análise de conteúdo de Bardin (2004), formada por três etapas. No que tange à 1ª etapa, há como objetivo principal a seleção dos materiais que serão utilizados para a investigação, o desenvolvimento de hipóteses, objetivos e indicadores que basearão a interpretação final. Na etapa seguinte, tem-se a exploração dos materiais selecionados, onde passam por uma classificação. Já a 3ª etapa se passa a interpretação e inferências dos dados adquiridos, resultando em informações relevantes.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise de dados busca identificar os procedimentos empregados pelo pesquisador com o intuito de obter as informações a partir dos dados coletados. As respostas inerentes das entrevistas foram gravadas e transcritas para o estudo, sendo suas unidades de dados: palavras, frases e expressões. Apresenta-se a seguir os resultados adquiridos por meio das entrevistas realizadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentados, nesta seção, os resultados gerados na pesquisa para convergência com os objetivos propostos do presente estudo, por meio das entrevistas executadas de forma individual com 15 consultores organizacionais, sendo 11 (onze) homens e 4 (quatro) mulheres de empresas de consultoria organizacional atuantes em Fortaleza-CE. Segundo o DataSebrae (2020), existem 1.141 empresas – considerando matrizes e filiais - no município de Fortaleza que atuam no ramo de consultoria em gestão empresarial, em sua maioria, microempreendedores. As perguntas foram organizadas em 2 blocos conforme os objetivos do trabalho: (1) identificar as principais estratégias de *employer branding* para atração e retenção de consultores organizacionais; (2) identificar os atributos de *employee value proposition* que se aplicam às consultorias organizacionais.

### 4.1 Identificar as principais estratégias de *employer branding* para atração e retenção na perspectiva dos consultores

Para início de compreensão do que atraía os consultores ou não, foi indagado se eles tinham em mente alguma empresa de consultoria ideal para se trabalhar e ser considerada uma marca empregadora atrativa e/ou relevante.

A maioria respondeu que sim, possuíam em mente empresas de consultoria ideais para se trabalhar, dentre elas: McKinsey (6), Deloitte (5), EY (5), KPMG (4), BCG (2), Falconi (4), PwC (4), Bain & Company (1), Mercer (1) e Dom Cabral (1). Camargo (2017) afirma que as maiores do mercado fazem parte das *Big Four Accounting Firms* que significa as quatro grandes empresas de consultorias, sendo internacionais mas atuam no Brasil, sendo estas a Deloitte, a PricewaterhouseCoopers (PwC), a Ernst & Young (EY) e a KPMG, todas citadas pelos entrevistados. Quando foram perguntados sobre as características presentes nas respectivas empresas de consultoria que os fizeram destacar como ideal para se trabalhar, citaram com maior frequência a geração de *networking*, remunerações e possibilidades de carreira atrativas, conhecimento e experiência a se adquirir nessas empresas.

Pelo renome mesmo, eu acho que participar de uma consultoria dessa, nacional e internacional, você consegue ter um conhecimento de mundo, um conhecimento técnico muito grande e uma experiência que deve ser muito boa ao trabalhar numa empresa como essa (Entrevistado A).

Porque são multinacionais, vão te proporcionar uma experiência de consultoria em empresas de um porte muito grande, que melhor remuneram [...], dependendo do país, você chega a receber, normalmente, mais de US\$ 100.000 ao ano (Entrevistado B).

Ademais, outros pontos menos frequentes também foram vistos como características relevantes para justificar o destaque da empresa de consultoria organizacional enquanto ambiente ideal para se trabalhar, como uma jornada de trabalho mais adequada, benefícios, ambiente descontraído, segurança financeira, cultura forte, ambiente inovador, sua comunicação e metodologia de trabalho.

[...] questão da jornada de trabalho que lá é mais tranquilo, a segurança, tem alguns benefícios e tal, e o ambiente é bem descontraído (Entrevistado K).

[...] o formato de trabalho deles, de contratação, é CLT. Então junta o escopo de trabalho com a questão da segurança financeira. Então hoje se eu fosse sair da empresa Y e fosse para outra empresa do ramo, seria a empresa V (Entrevistada M).

O primeiro elemento é como o projeto é realizado, a empresa W utiliza o modelo de análise de dados, que é um modelo que eu acredito, onde não pode fazer inferência sobre o problema do cliente. Você deve fazer um diagnóstico e depois do diagnóstico você elabora um plano de recomendação. Eu acho que essa metodologia, que é de fazer análises e propor soluções com essas análises, eu acho que faz bastante diferença no resultado de um projeto (Entrevistado O).

Apesar de ter obtido respostas positivas quanto à existência de empresa de consultoria ideal para se trabalhar, enquanto marca empregadora, alguns dos entrevistados deram uma posição negativa com relação a esse ponto, que devido ao estilo de trabalho do ramo, não há uma empresa ideal de consultoria para se trabalhar ou simplesmente não conhecem. Isso pode inferir que as empresas de consultoria possuem notáveis lacunas para sua marca empregadora.

Não, para mim não. Não existe porque... a profissão de consultor, na minha visão, ela é uma profissão extremamente diferente das demais, pelo nível de entrega que precisa ser feito e é uma profissão que você não tem horário [...] E aí, pelo que eu vejo das consultorias, inclusive das grandes, não há um mecanismo de limitação que impeça, por exemplo, de acontecer uma certa sobrecarga, entendeu? (Entrevistado D).

Eu não tenho claramente na cabeça uma empresa de consultoria que eu veja como ideal (Entrevistada E).

Ideal, acho que nenhuma porque o trabalho de consultor, naturalmente, trabalha mais que a média. Então assim, você já está escolhendo um estilo de trabalho que não é ideal para o resto da sua carreira. Eu acho que a carreira de consultor ela tem até x anos de vida e depois tem que mudar (Entrevistado L).

Como já afirmavam Berthon, Ewing e Hah (2005), a atratividade do empregador é vista como as vantagens imaginadas por parte do potencial empregado e, com isso, para entender o que gera atração dos potenciais colaboradores, os consultores foram indagados sobre o que consideravam importante para uma marca empregadora de consultoria organizacional ser atrativa.

A maioria colocou que ter uma cultura alinhada com às crenças e valores pessoais (4), bem como a aplicação de planos de desenvolvimento atrelados aos treinamentos (3), dando subsídios aos consultores para executarem da melhor forma seu trabalho, reconhecimento, seja pecuniário, seja por outras formas (5), bem como inovação, projetos de alto impacto, atenção à saúde, transparência e ambiente seguro para opinar.

[...] primeiro, ter uma cultura de desenvolvimento, tanto técnico quanto pessoal, ter um plano de cargos e carreiras estruturado, dar ao consultor ferramentas para ele adquirir e aplicar conhecimento dentro das empresas que ele vai buscar melhorar e, também, oportunidade de crescimento pessoal, porque não adianta dar ferramentas para ele se desenvolver, desenvolver as empresas, mas não dar o suporte na vida pessoal, uma remuneração de acordo com seu cargo, enfim, salário e benefícios (Entrevistado A).

[...] é ter projetos relevantes, projetos que tenha muito impacto, que eu consiga ver impacto gerado ali na ponta, iniciativas grandes mesmo [...] Além disso, tem que ser uma empresa que se preocupe com a saúde das pessoas [...] Remuneração é importante, não deixa de ser. Já que você vai trabalhar mais que a média das pessoas, você deve ser remunerado mais (Entrevistado L).

Primeiro, deixar muito claro o que eu vou precisar fazer. Segundo, 100% de transparência, para o bom e para o ruim, eu acho que isso tem que ter, certo? Terceiro, remuneração. [...] E, obviamente, é dar as ferramentas, dar as condições para que a pessoa trabalhe. E quando eu falo das condições, é capacitação, treinamento, e, por fim, um ambiente seguro para que as pessoas sejam o que elas querem ser. Sem isso, não adianta (Entrevistado D).

Para o trabalho de consultoria, o entrevistado H afirma que é imprescindível para o ramo de consultoria organizacional a empresa ter como valor forte a inovação, com projetos grandes para gerar alto impacto. Ademais, o estilo de trabalho da consultoria é importante ter alinhamento com o colaborador.

[...] eu acho muito importante é essa preocupação com o desenvolvimento, porque o estilo de trabalho de consultor ele requer muito esse incentivo para estar sempre aprendendo, não só desenvolvendo habilidades técnicas, mas habilidades comportamentais também (Entrevistada F).

[...] acho que ter uma cultura que de certa forma combine com você. Para mim não faz sentido estar por estar, ou estar só pelo dinheiro (Entrevistada E).

Eu diria que uma coisa muito importante para mim é a forma como a consultoria trata o equilíbrio vida pessoa e vida profissional [...] Eu valorizo uma consultoria que tenha um propósito claro, que não seja meramente capitalismo selvagem (Entrevistada M).

Reiterando a importância do reconhecimento, o entrevistado J destaca a importância da “perspectiva de carreira, e quanto que essa empresa vai me dar de subsídios ou não, no sentido de que eu vou ser amparado por que tipo de benefícios? Essa empresa vai me dar suporte de forma? Aí entra na questão dos benefícios”.

Ademais, aprofundando sobre o que venha ser uma marca empregadora de consultoria atrativa, foi colocado pela entrevistada E que: “não trabalharia em um ambiente que sugasse minha energia, que tivesse pressão de trabalho absurdamente alta, de ter que lidar com inúmeros projetos ao mesmo tempo”.

Como forma de compreender que estratégias podem ser adotadas para manter uma baixa rotatividade e/ou baixa evasão de consultores, os entrevistados foram perguntados sobre o que consideram importante ter, em uma marca empregadora de consultoria, para reter seus consultores.

A remuneração e o reconhecimento voltam a serem citados como ponto importante e, inclusive, dez (10) dos entrevistados afirmaram que é importante uma marca empregadora de consultoria dar atenção a esse ponto. Além disso, seis (6) dos entrevistados afirmaram que é preciso a empresa propor desenvolvimento dos colaboradores frente aos desafios, que teve quatro (4) menções.

Ter uma remuneração compatível com o esforço que o consultor emprega para fazer o seu trabalho, que ela ofereça uma oportunidade de crescimento de carreira (Entrevistado O).

Ter possibilidades de desenvolvimento, que não necessariamente tem relação com possibilidades de crescimento, que também é algo importante, mas não só, eu digo da oportunidade de estar se desenvolvendo, que eu possa estar sempre numa mesma função (Entrevistada M).

Dentre outros pontos considerados importantes para reter seus consultores foram destacados o bom clima organizacional, com três (3) menções, seguido por boas práticas de gestão (2) e segurança financeira (2), consistência na

proposta de valor da empresa (1) e qualidade de vida (1).

Um bom relacionamento interpessoal, um bom clima organizacional, um ambiente limpo, higienizado, uma liderança ativa, enfim, tudo o que possa propiciar para o seu crescimento (Entrevistado A).

[...] ter prática de gestão de pessoas que realmente aconteçam, que proporcione o engajamento da equipe, o senso de time, mas não seja algo só na fala das pessoas, mas que você consiga perceber isso de fato por meio de ações [...] além da questão financeira que é básico, tem como premissa, e você ter uma segurança financeira, senão você não fica em lugar nenhum (Entrevistado J).

[...] eu acho que é remuneração e capacitação. Quando eu vim para a empresa Y, vim para ganhar menos, mas vim apostando no desenvolvimento, de saber que você está em constante conhecimento (Entrevistada G).

Quando indagado sobre o que seria qualidade de vida, o entrevistado A informou que seria ter um bom relacionamento interpessoal, um bom clima organizacional, um ambiente limpo, higienizado e uma liderança ativa.

Para consistência na proposta de valor da empresa, a entrevistada E afirma que “desde o início do processo seletivo até a saída do funcionários é preciso ser transparente e cumprir o que é apresentado num primeiro contato”. Ademais, o entrevistado H afirma que:

Primeiro, transparência. Depois, precisa-se ter um bom plano de carreiras e um plano de aprendizado também, porque eu acho que quem está nesse ramo, busca muito aprendizado também, então é meio que uma escola intensiva ali dentro do seu trabalho... E o consultor é muito assediado pelo mercado, então uma boa remuneração que justifique o consultor não ceder a esses assédios é muito importante para reter os consultores.

Para reter, reconhecimento. Eu acho que todo mundo... No mundo Disney eles pregam que o melhor jeito de encantar os clientes é encantando os seus funcionários, então reconhecimento você tem que ter, tem que ter o pagamento (Entrevistado I).

[...] se sentir dono daquele negócio também, e os desafios de você poder empreender, que esse é o grande lance que eu considero uma marca que me atrai bastante, me fideliza. Eu poder criar coisas novas sem burocracia e sem impedimentos (Entrevistado O).

#### **4.2 Identificar os atributos de *employee value proposition* que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores**

Como colocado por Browne (2012), é preciso definir assertivamente o EVP para que obtenha sucesso em atrair e reter talentos. Ademais, Sezões (2017) afirma que o EVP faz parte do centro da estratégia de *employer branding*. Com isso, para

entender quais atributos mapeados por Browne se convergem com o ramo de consultoria organizacional, os entrevistados foram perguntados sobre como avaliam a importância de cada atributo.

Quando indagados sobre como avaliam a importância da afiliação para uma marca empregadora atrativa, a maioria colocou que é um aspecto decisivo na escolha, com 11 (onze) menções sobre a importância de um (a) consultor (a) ter um sentimento de pertencimento ao negócio. Três (3) pessoas observaram esse atributo como não muito decisivo para a atratividade de uma marca empregadora de consultoria e 1 (uma) pessoa considera indiferente.

Eu considero esse ponto muito importante, eu acho que é uma das mais porque consultoria é muito humano, com relacionamento, com pessoas, então dependendo da cultura, dos valores que as pessoas compartilham, pode tornar a empresa mais atrativa para as pessoas, até mais relevante que outros aspectos (Entrevistado B).

O entrevistado C ressalta a importância da afiliação afirmando que “consultor se vê para onde é que está indo, para onde a empresa está indo”, além disso, reitera que haver essa identificação com o negócio potencializa seu desempenho na atividade e o faz querer permanecer por muito tempo no referido trabalho.

Eu vejo que a afiliação são muito dos aspectos da cultura, e para mim, a cultura é extremamente relevante [...] a gente precisa ter essa conexão com o propósito, precisa ter essa identificação, então se não bater esse feeling, se não tiver essa conexão com a cultura da empresa, você até consegue trabalhar, mas vai ser bem mais árduo, então para mim a afiliação é conexão, identificação e propósito (Entrevistada F).

Cara, a afiliação é importante, principalmente no mercado de consultoria, porque tem muito essa visão de ser seu próprio dono, fazer trabalhos individualmente... eu acho que é importante você ter um time, se sentir parte de um time (Entrevistado H).

O entrevistado I reitera essa importância da afiliação afirmando que “é 100% de importância. Você precisa se identificar com a empresa”. O entrevistado reforça que o profissional até pode entrar numa empresa de consultoria, mas caso não se identifique, não se sinta parte da empresa, o mesmo não fica por muito tempo.

100%. Eu acredito que a gente consegue ter um grande engajamento no trabalho quando a gente tem a sensação de que pertence àquele ambiente, que a gente faz parte daquilo e que não é só mais um, mas somo 1. Então para mim o sentimento de pertencimento faz todo sentido quando a gente fala em termos de resultados gerado para um negócio (Entrevistado O).

Quando indagados sobre como avaliam a importância do conteúdo do

trabalho para uma marca empregadora atrativa, os entrevistados mencionaram como isso impacta no trabalho, gerando um considerável grau de importância no cotidiano dos consultores, onde 9 (nove) entrevistados definem o referido atributo como importante, 6 (seis) pessoas destacam a relevância da autonomia, 4 (quatro) pessoas deram ênfase na promoção de *feedback* na função, seguido por desafios (4 entrevistados), impacto (4 entrevistados), contribuição para o desenvolvimento pessoal (3 entrevistados), resultados obtidos com o trabalho (2 entrevistados) e dinamicidade (1 entrevistado).

Para mim, o conteúdo do trabalho é muito importante, eu prezo muito, inclusive um dos meus trabalhos antes da consultoria, trabalhava numa empresa S, ganhava muito bem, me chamaram pra ser sócio e eu não quis porque eu estava num trabalho totalmente manual, que eu só fazia aquilo como um robzinho. Na consultoria, é um trabalho dinâmico, de manhã você está em uma empresa, à tarde em outra, e faz reunião e faz outra coisa, ou seja, traz uma dinamicidade e isso pra mim empolga muito, saí de lá (antigo trabalho) ganhando mais, hoje eu estou na empresa Y ganhando menos, mas sendo bem mais feliz, bem mais satisfeito, com o que desenvolvo (Entrevistado A).

Se tem um feedback, um norte, um indicador se está fazendo certo ou errado, o consultor vai conseguir agir rápido e não comprometer o projeto. Acho que esses são os pontos mais importante dessa estrutura de trabalho (Entrevistado C).

Cara, aqui é um dos pontos mais importantes, inclusive para retenção em uma consultoria, pelo trabalho que você executa, se ele é importante, se ele tem grande impacto no ambiente, no cliente... eu acho que o conteúdo do trabalho que você vai realizar é um fator que deve ter muita importância, um dos principais (Entrevistado K).

Sentir que eu tenho essas possibilidades e que o trabalho me desafia, isso é bem importante, principalmente falando de desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional (Entrevistada E).

Quanto ao atributo carreira, todos os entrevistados observam-no como fundamental para o consultor, ressaltando-se a importância de uma empresa de consultoria ter muito bem estruturado um plano de carreira, com 6 (seis) menções, um plano de desenvolvimento individual (4), segurança e boa empregabilidade (4), transparência (3) e suporte, com duas menções.

Para você ter uma marca atrativa, o mínimo que você tem que dispor é um plano de carreiras e salários... isso é o mínimo, bem estruturado e algo que realmente dê vontade das pessoas trabalharem na sua empresa, ou seja, você vai ter que ter uma remuneração compatível com o cargo, compatível com a responsabilidade, você vai ter que dar ferramentas, suporte para as pessoas se desenvolverem dentro da empresa para que elas consigam subir, sendo promovidas e se desenvolverem (Entrevistado A).

Eu acho importante por você ter clareza de como você está caminhando, como posso avançar aqui, que tipo de crescimento eu posso ter, como é que eu estou me especializando... acho que a carreira, ela é importante para ter a clareza dos seus passos, dentro de uma organização (Entrevistada F).

Carreira para mim é um dos principais fatores, porque para mim o mais importante é a empresa deixar claro quais são as expectativas de crescimento que você pode ter (Entrevistado J).

A empresa tem que ter um plano de cargos muito bem estruturado, até para incentivar e motivar as pessoas, porque se as pessoas passam muito tempo no cargo, acho que elas acabam se desmotivando e precisamos dar desafios novos. Com um crescimento pessoal bem definido, bem estruturado e vários treinamentos a serem desenvolvidos eu acho que a empresa consegue trabalhar muito bem a questão do incentivo e do emocional dos colaboradores (Entrevistado N).

Pra mim total porque eu preciso sentir que estou evoluindo, então se eu não tenho essa clareza de carreira e se eu me sentir estagnado, provavelmente vou perder a energia para eu minhas coisas e vou ficar mais desengajado e desmotivado, então quanto mais eu tenho a ideia de carreira, quando eu tenho desafios vou me sentindo motivado a superar (Entrevistado O).

Já no atributo benefícios, indagados sobre sua importância para a manutenção de uma marca empregadora de consultoria, 8 (oito) dos entrevistados revelaram que é algo parcialmente relevante, seguido por ser algo muito relevante, com 4 (quatro) menções e 3 (três) afirmando não ser relevante.

[...] para mim no momento não é um grande diferencial, claro que se tiver... vamos supor, duas empresas de consultoria ali, mesmo nível, e tivesse benefícios a mais ou a menos claro que isso diferenciaria, não vou ser hipócrita (Entrevistada E).

É importante, mas não é tudo, mas é importante porque, querendo ou não, é uma forma da empresa te mostrar um suporte a mais, que ela está te dando (Entrevistada F).

Para mim isso não é um diferencial muito grande não. Se uma empresa me oferecer uma carreira muito clara e a cultura se alinha muito à minha, não espero muito benefícios não (Entrevistado I).

Cara, pra mim isso é importante, é muito importante até porque é uma função que você abre mão quanto a algumas coisas da sua qualidade de vida, você precisa ter uma atenção muito grande à sua saúde e dada a dinamicidade da função e você acaba esquecendo (Entrevistado B).

Acho que como na maioria dessas empresas desse segmento a rotina é muito puxada, tanto de estar em cliente ou outro de viagem, deslocamento, de material que precisa, de marketing pessoal também é muito importante, que a gente aprende, então ter esse incentivo, esses benefícios que garantem que a pessoa vai ter menos preocupação com isso e vai estar mais focado no trabalho, facilita muito o processo (Entrevistado C).

Para mim acho que é fundamental, então, por exemplo, benefícios como plano de saúde, vale alimentação, para mim não são benefícios, para mim são coisas que a empresa deve oferecer (Entrevistado O).

Para remuneração, quando questionados sobre como avaliam a importância desse atributo, de forma unânime todos os entrevistados afirmam que isso possui grande relevância para si, tendo em vista a complexidade do trabalho, os investimentos pessoais em conhecimento, dentre outros fatores mais dispersos que a remuneração se torna crucial na vida do (a) consultor (a).

Esse é o ponto vital, para você ter uma marca atrativa, tem que oferecer um salário bom, uma remuneração boa, não adianta ter uma marca linda e pagar mal. Você para ser uma marca forte você tem que ter funcionários de bem com a vida, felizes e para isso deve ter um salário compatível com a função (Entrevistado A).

Remuneração é base, a gente precisa, todo esse discurso de que cultura é muito importante, porque se você tiver uma boa remuneração em uma ambiente insuportável você não fica, mas uma cultura que engaja, com um plano de carreira em que você vai ser remunerado, vai crescer, a remuneração inicial pode ser até menor, mas você pode gerar um engajamento muito mais rápido porque a pessoa quer crescer, até que aquela remuneração de fato é uma remuneração sendo merecedora, então remuneração é muito importante, pois gera um tipo de reconhecimento, não é o principal na minha opinião, mas é claro que se eu não tiver uma remuneração compatível, o reconhecimento do meu trabalho vai ser melhor feito por outra empresa (Entrevistado I).

Ter uma sensação de estar recebendo uma remuneração justa, de que estou sendo recompensado de acordo com meus conhecimentos que estão sendo aplicados (Entrevistada M).

Está lá junto ao de pertencimento, em nível de relevância, porque você precisa ter todo o custeio para entregar o melhor ao cliente. Eu preciso pagar os livros que eu compro, os cursos que eu faço e preciso ter o meu lucro que é aquilo que vou usar para fazer meus investimentos pessoais. Então se isso não estiver muito bem alinhado em termos de remuneração, para mim não é uma marca empregadora que me chama muito a atenção, não me retém (Entrevistado O).

Foi perguntado a alguns entrevistados se sentiram falta de algum atributo que considerem importante, mas não sentiram sua menção dentre os mapeados nas perguntas, 3 (três) entrevistados ressaltaram a inovação, tendo em vista o tipo do negócio. De forma mais dispersa, os demais entrevistados que sentiram falta de algo relataram a importância de transparência, integridade e maior preocupação com a saúde psicológica de seus colaboradores. Os demais consideram que não sentiram falta de menção a algum atributo relevante para eles e que está bem completo.

Conforme observado nos resultados obtidos, o quadro 4 apresenta a síntese dos atributos principais identificados pelos consultores para uma marca empregadora de consultoria empresarial.

Quadro 4 – Síntese dos atributos principais aplicáveis às consultorias

Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças;</li> <li>• Valores;</li> <li>• Propósito;</li> <li>• Identificação com o negócio;</li> <li>• Cultura organizacional.</li> </ul>
Conteúdo do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuições;</li> <li>• Autonomia;</li> <li>• Feedback;</li> <li>• Desafios;</li> <li>• Impacto;</li> <li>• Desenvolvimento pessoal;</li> <li>• Resultados;</li> <li>• Dinamicidade.</li> </ul>
Carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de carreira;</li> <li>• Plano de desenvolvimento individual;</li> <li>• Segurança e empregabilidade;</li> <li>• Transparência</li> <li>• Suporte.</li> </ul>
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde;</li> <li>• Vale alimentação.</li> </ul>
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa remuneração, justa e compatível com o mercado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No que diz respeito ao quadro, portanto, observa-se que os atributos de EVP elencados por Browne (2012) contemplam as perspectivas dos consultores de modo a tornar uma marca empregadora relevante para os mesmos, incluindo seus respectivos componentes temáticos nos subtópicos de cada atributo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, objetivou-se compreender quais as estratégias de *employer branding* que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: I) Identificar as principais estratégias de *employer branding* para atração e retenção de profissionais da área na perspectiva dos consultores e II) Identificar os atributos de *employee value proposition* que se aplicam às consultorias organizacionais na perspectiva dos consultores.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, foi possível entender, a partir das entrevistas realizadas, os aspectos necessários para desenvolver estratégias de atração e retenção de consultores em uma empresa de consultoria organizacional. Pôde-se observar como aspectos relevantes para uma estratégia de atração de consultores pontos como a convergência da cultura organizacional, contendo suas crenças, valores etc., deve estar alinhada às dos consultores, sendo importante, também, a promoção de reconhecimento, planos de desenvolvimento pessoal e profissional, inovação, projetos de alto impacto, atenção à saúde, transparência e ambiente seguro para opinar.

Para estratégias no viés retenção, a remuneração permanece como aspecto mais importante dentre os entrevistados, além disso, pôde-se observar que nesse viés também é valorizada promoção de um plano de desenvolvimento e desafios pertinentes ao ramo. Foram observados, também, outros pontos importantes como o bom clima organizacional, boas práticas de gestão, segurança financeira, consistência na proposta de valor da empresa e qualidade de vida, que podem ser essenciais na construção de estratégias de *employer branding*.

Além disso, dentre as características citadas das empresas de consultoria vistas pelos entrevistados como uma empresa do ramo ideal para se trabalhar, elencaram o renome, a experiência multinacional, uma remuneração alta, jornada de trabalho equilibrada, ambiente descontraído, segurança financeira, cultura “forte”, ambiente inovador, comunicação e metodologia de trabalho.

Para o segundo objetivo, observou-se que os atributos mapeados se aplicam às consultorias organizacionais considerando a maioria dos entrevistados, com exceção dos benefícios, que dentro os atributos indagados, foi o que menos

obteve relevância para a maioria dos consultores, destacando-se, portanto, o sentimento de pertencimento pela afiliação, a remuneração, a carreira e o conteúdo do trabalho, onde os profissionais da área buscam um sentido para o trabalho, de modo que sejam recompensados e tenham uma trilha de carreira bem estruturada, com qualidade e consistência.

Em geral, pode-se observar que o objetivo geral do presente trabalho, que se refere à compreensão de quais as estratégias de *employer branding* que se aplicam às consultorias organizacionais, foi atingido. Para tanto, foi realizada uma análise bibliográfica sobre o tema abordado que, por sua vez, foram reunidos estudos mais relevantes para o assunto e que por meio destes se buscou validar os pontos adquiridos com as entrevistas inerentes a esse estudo.

O presente trabalho contribuiu para direcionar as empresas de consultoria que buscam atrair e reter profissionais para o ramo a importância de desenvolver uma cultura relevante, vivenciada e convergente com o propósito dos consultores, atribuindo-lhes reconhecimentos plausíveis, pecuniários e por outras formas, bem como ferramentas e planos que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional. Ademais, ressalta-se, também, a necessidade de estruturar o trabalho de modo mais agradável, seja pelo bom ambiente e clima organizacional, jornada e suporte mais assertivos, impacto relevante, dentre outros mais dispersos.

Ademais, contribuiu para a academia na construção de estudo voltado para entender a realidade do tema no ramo de consultoria empresarial local, tendo em vista a ausência de estudos correlatos para o conhecimento da sociedade e que isso possa instigar o desenvolvimento de mais investigações adjacentes, complementares e até mesmo questionadoras aos resultados obtidos nesse trabalho.

Como o presente estudo possui uma natureza exploratória e qualitativa, observando-se nesse formato limitações de pesquisa, os resultados obtidos não podem ser tomados de forma genérica para a população. Propõe-se, para estudos futuros, o desdobramento de pesquisas quantitativas com amostragem de representatividade maior à estudada, com profissionais no mercado de trabalho que não necessariamente já atuam como consultores, no que tange o viés atração, e entendendo se diferenças de geração, gênero e orientação sexual impactam no desdobramento das estratégias de *employer branding* para a realidade das empresas de consultoria empresarial. Ademais, propõe-se estudar a convergência do *employer*

*branding* com a jornada e a experiência do colaborador, fortalecendo as vertentes estratégicas da marca empregadora.

## REFERÊNCIAS

- ABA. **Glossário Essencial de Branding**. 2016. Disponível em: <<http://www.aba.com.br/canais/branding/documentos/glossario-essencial-de-branding/>>. Acesso em: 09 de mai. 2020.
- AL-ALI, A. A.; SINGH, S. K.; AL-NAHYAN, M. Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 4, p. 723-739, 2017.
- ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ALMEIDA, G. G. Marcas, branding e o tripé de branding: uma proposta metodológica. **Brand Trends Journal**, v. 10, n. 52, p. 28-62, 2016.
- ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **InterfaceHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 60-78, 2011.
- AMA. **Definitions of Marketing**. 2015. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 09 mai. 2020.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **The Journal of Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.
- ARACHCHIGE, B. J. H.; ROBERTSON, A. Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. **Journal of Brand Management**, v. 8, n. 3, p. 25-47, 2011.
- AVEZANI, D. C. S.; DE OLIVEIRA, T. D. A importância do plano de cargos e salários em uma organização. **Jornal Eletrônico Faculdade Vianna Júnior**, v. 10, n. 1, p. 11-11, 2018.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. **The Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições, 2004.
- 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.
- BROWNE, R. Employee Value Proposition. **Beacon Management Review**, p. 29-

36, 2012.

CAMARGO, R. F. As Big Four de Auditoria e Consultoria: quem são e o que fazem as quatro grandes empresas do setor. **TREASY**. [s.l.], abril de 2017. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/big-four-de-auditoria-e-consultoria/>>. Acesso em: 21 out. 2020.

CARLOS, V. A. V. M. **Posicionamento de Marca como Diferencial Competitivo: Um Estudo de Caso da Marca Jeep no Brasil**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; PAPANDRÉA, P. J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, v. 1, n. 7, p. 21-31, 2013.

COSTA, M. F. S. Z. Benefícios sociais como estratégia para reter colaboradores: proposta de plano de remuneração indireta. **Etic-Encontro de Iniciação Científica**, v. 13, n. 13, 2017.

CHERNATONY, L. D. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. **Journal of Marketing Management**, v. 1, n. 3, p. 157-179, 1999.

CUNHA, M. N.; SANTOS, E. The Consumer Perception of the Communication of Luxury Fashion Brands in Social Networks. **International Journal of Marketing**, v. 7, n. 2, p. 83-102, 2019.

DELVAS, R. L. **A Importância Do Acolhimento E Da Integração Na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo**. 2017. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2017.

DONADONE, J. C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Revista Tempo Social**, v. 22, n. 1, p. 101-125, 2010.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção**, v. 14, n. 2, p. 58-69, 2004.

EDWARDS, M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel Review**, v. 39, n. 1, p. 5-53, 2010.

FEITOSA, M. G. G.; JÚNIOR, A. S. S.; SANTOS, C. I.; VIDAL, R. M. C. R. Consultoria: Um Estudo Sobre o Papel do Consultor na Formação da Estratégia Organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 178-203, 2012.

FERREIRA, S. **Acolhimento, Integração E Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações.** 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2008.

FITZ-ENZ, Jac. **The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments:** AMACOM, 2010.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: ATLAS, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GLAVAM, A. K. S. H. **Marketing Sensorial na Construção da Identidade de Marca: Estudo de Caso em uma Empresa de Móveis Planejados.** 2015. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HOLANDA, Isabel. *Employer Branding: 5 passos para implantar em sua empresa.* **Fortes Tecnologia Blog**, 2019. Disponível em: <<https://blog.fortestecnologia.com.br/employer-branding/>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

HOLTEN, A.; BRENNER. S. O. Leadership style and the process of organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 35, n. 1, p. 2-16, 2015.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria Empresarial: Procedimentos Para Aplicação em Micro e Pequenas Empresas.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

JOAQUIM, N. **Remuneração variável como fator motivacional.** 2016. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016.

KUNUNU. **An Employer Branding Action Plan That Any Business Can Use.** 2019. Disponível em: < <https://b2b.kununu.com/blog/employer-branding-strategy-action-plan>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERTS, L. T. **Desenvolvimento de Estratégias de Posicionamento a Partir da Construção da Marca UFSC Compete**. 2018. Monografia (Graduação em Design), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: Base para Remuneração por Competências**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2006.

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**. [S.l.], v. 3, n. 1, p. 407-442, 2016.

LUNDBERG, C. C. Surfacing Organizational Culture. **Journal of Managerial Psychology**, v. 5, n. 4, p. 19-26, 1990.

MARTIN, G.; GOLLAN, P. J.; GRIGG, K. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 17, p. 3618–3637, 2011.

MARTINEZ, M. **A Influência Do Ambiente De Trabalho Na Produtividade E Qualidade Do Trabalho: percepção dos funcionários em um escritório do setor público**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

MARTINHO, Ana; SOARES, Rui; LOUSÃ, Eva; MEIRINHOS, Viviana. **Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Práticas emergentes**. Vida Econômica Editorial, 2017.

MARTINS, B. O.; FINCO, B. R. L.; CARDOSO, J.; NEVES, R. S. Benefícios como Fator Estratégico de Remuneração, Atração e Retenção de Pessoas. **Revista Inovação & Tecnologia**, v. 1, n. 2, p. 01-11, 2017.

MATRICARD, D. A. **Empoderamento do vendedor do Magazine Luiza como diferencial competitivo para negociar e alavancar o lucro**. 2018. Monografia (Mestre em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

MEDEIROS, T. J. **Efeitos de jornada de trabalho, habilidades sociais e gênero sobre o equilíbrio trabalho-família**. 2018. Tese (Mestrado em Gestão de Potencial Humano) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.

MELO, I. B. F. **Análise do Employer Branding do Camarões Potiguar**. 2018. Monografia (Graduação em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

MENDES, A. C. G. S. **Employer Branding: Fatores Privilegiados num Potencial Empregador**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão) - ICSTE, Instituto Universitário de Lisboa, [S.l.], 2016.

- MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Guarda, [S.l.], 2017.
- MORAES, F. L. **Potencial Motivador Do Trabalho: um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.
- MOROKO, L.; UNCLES, M. D.; Characteristics of successful employer brands. **Brand Management**, v. 16, n. 3, p. 160-175, 2008.
- NASCIMENTO, A. C. S. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Marketing e Comunicação), Escola Superior de Tecnologias e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, 2013.
- OSTERMANN, C. M.; MOYANO, C. M. Posicionamento de marca em instituição de ensino superior: a percepção das coortes geracionais brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 416-434, 2019.
- PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. Atração, Desenvolvimento E Retenção De Talentos. **Encontro De Iniciação Científica**, v. 6, n. 6, p. 21-76, 2010.
- PIRES, Alexandre *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.
- QELHAS, O.; TAVARES, L. Estratégias de Branding: Diretrizes Para Gestão de Marcas em Organizações Públicas e Privadas. *In*: XII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão & III Inovarse 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2016, p. 01 – 24.
- RECH, S. R.; FARIAS, D. N. O branding como vantagem competitiva para marcas do setor de moda. **DAPesquisa**, v. 4, n. 6, p. 626-630, 2009.
- SOBRAL, F.; CHAMBEL, M. **Da (In)Segurança de Emprego à Empregabilidade**. Porto: RH Magazine, 2012.
- SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, p. 325-334, 2012.
- SEZÕES, C. M. I. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Potencial Humano), Escola de Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017.

SOARES, C. B. **A Importância do Branding**. 2009. Monografia (Especialista em Gestão Estratégia de Vendas e Negociação) – Instituto a Vez do Mestre, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

SZABÓ-BÁLINT, B. Organizational career development versus employees' career needs in Hungary. **Strategic Management**, v. 24, n. 4, p. 3-12, 2019.

TANDE, C.; HILL, B. The Employment Value Proposition. **Total Rewards**. [s.l.], outubro de 2006. Disponível em: <<https://tandehill.com/resources-and-perspectives/>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

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.

TAVARES, R. C. O sentimento de pertencimento social como um direito universal. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciência Humanas**, v. 15, n. 106, p. 179-201, 2014.

TERJESEN, S.; VINNICOMBE, S.; FREEMAN, C. Attracting Generation Y graduates Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. **Career Development International**, v. 12, n. 6, p. 389-409, 2017.

TOMÉ, A. S.; VIEIRA, A. M. Cultura Organizacional E Formação Identitária: um estudo com gerentes do setor bancário. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, p. 44-57, 2017.

VASCONCELOS, V. L. S.; ALBUQUERQUE, E. A. *Feedback* e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. **Administração de Empresa em Revista**, v. 16, n. 33, p. 223-252, 2016.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2019.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para a elaboração do trabalho de conclusão de curso de Administração, esta pesquisa é imprescindível e reforço a manutenção do sigilo perante as identidades das entrevistadas.

### PERFIL:

#### Gênero:

Masculino    Feminino

#### Idade:

#### Escolaridade:

#### Formação:

### IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CONSULTORES ORGANIZACIONAIS.

- Você possui em mente alguma empresa de consultoria ideal para se trabalhar e ser considerada uma marca empregadora atrativa e/ou relevante?
- O que você considera para uma marca empregadora de consultoria ser atrativa?

### IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CONSULTORES ORGANIZACIONAIS.

- O que você considera que uma empresa de consultoria deve ter para reter os seus consultores?

### IDENTIFICAR OS ATRIBUTOS DE *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* QUE SE APLICAM ÀS CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS

- Considerando a missão, a visão, os valores, a reputação e ranking, o ambiente de trabalho a cidadania comunitária e a cultura institucional como subtópicos, como você avalia a importância da **afiliação** ao trabalho para uma marca empregadora atrativa?

- Tendo em vista a variedade, os desafios, a estrutura do trabalho, a autonomia, o *feedback* e o impacto como subtópicos, como você avalia o **conteúdo do trabalho** para uma marca empregadora atrativa?
- Considerando o avanço de carreira, o título da função, o crescimento pessoal, treinamentos, empregabilidade e segurança como subtópicos, como você avalia a **carreira** para uma marca empregadora atrativa?
- Tendo a assistência à saúde, a aposentadoria, a jornada de trabalho e o auxílio educação como subtópicos, como você avalia os **benefícios** para uma marca empregadora atrativa?
- Considerando o salário base, os incentivos, o reconhecimento de caixa (comissões), o processo de pagamento e a transparência como subtópicos, como você avalia a **remuneração** para uma marca empregadora atrativa?
- Você sentiu falta de algum atributo que considere importante?