

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**RENATA PACHECO RODEGHIERO**

**EMPLOYER BRANDING E A PERCEPÇÃO DA GERAÇÃO Z SOBRE AS  
RELAÇÕES DE TRABALHO**

Porto Alegre

2022

**RENATA PACHECO RODEGHIERO**

**EMPLOYER BRANDING E A PERCEPÇÃO DA GERAÇÃO Z SOBRE AS  
RELAÇÕES DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.

**Orientadora: Prof. Denise Avancini Alves**

Porto Alegre

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Employer Branding e a percepção da Geração Z sobre as relações de trabalho, de autoria de Renata Pacheco Rodeghiero, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 25 de abril 2022.

Assinatura:



Prof. Dra. Denise Avancini Alves

Renata Pacheco Rodeghiero

**EMPLOYER BRANDING E A PERCEPÇÃO DA GERAÇÃO Z SOBRE AS  
RELAÇÕES DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Denise Avancini Alves (Orientadora)

---

Prof. Dra. Fabiane Sgorla (UFRGS)

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRGS)

Porto Alegre, 06 de maio de 2022.

#### CIP - Catalogação na Publicação

RODEGHIERO, Renata Pacheco  
Employer Branding e a percepção da Geração Z sobre  
as relações de trabalho / Renata Pacheco RODEGHIERO.  
-- 2022.  
88 f.  
Orientador: Denise Avancini ALVES.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações  
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. employer branding. 2. geração z. 3. comunicação  
organizacional. I. ALVES, Denise Avancini, orient.  
II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Os Novos Baianos cantaram que pela lei natural dos encontros, eu deixo e recebo um tanto (MISTÉRIO..., 1972). Para mim, a construção de um Trabalho de Conclusão de Curso é resultado dos encontros que pude vivenciar e das relações que tive a oportunidade de nutrir. As próximas páginas deste trabalho são consequências dos encontros e desencontros de todos os anos em que estive disposta a aprender o que é ser relações-públicas. Por isso, dedico esse espaço a todos aqueles que cruzaram o meu caminho e contribuíram para minha formação acadêmica, profissional e sobretudo, pessoal.

À minha família, e principalmente, meus pais Ligia e Giovani, que nunca mediram esforços para que eu tivesse acesso à educação de qualidade e que sempre estiveram disponíveis para apoiar e dar todo suporte a cada novo projeto que inventei de tirar do papel.

A todos os meus amigos, pelos incentivos diários e companheirismo em todos os momentos. Em especial, ao Marco, por despertar em mim toda a criatividade necessária para que eu pudesse ir sempre mais longe, sem nunca deixar de sonhar alto; e à Letícia, por ser uma grande inspiração feminina, que me ensina diariamente sobre resiliência e amizade.

Aos amigos que a faculdade me deu, Bruno, Guilherme e Mariana por viverem comigo a realização de muitas conquistas importantes e me ensinarem que, mesmo em cenários de muito mais caos do que ordem, quando pensamos juntos, podemos nos adaptar rápido e criar soluções brilhantes. Também aos colegas de graduação, Alana, Gabriela, Lucas, Karen, Taline e Mithieli por me darem as mãos nessa longa caminhada.

A todos que cruzaram meu caminho durante as minhas experiências profissionais e que permitiram que eu vivesse na prática tudo que havia absorvido na graduação. Em especial, ao Rafael, por todo suporte, ensinamentos e conexões que contribuíram para que eu pudesse iniciar minha carreira com uma rede muito valiosa por perto e à Gabriela por ser uma líder inspiradora e que muito me ensina sobre marca empregadora e as relações de trabalho.

À toda comunidade acadêmica da UFRGS, com destaque especial a todos os professores da FABICO, que exercem diariamente com maestria a arte de ensinar.

Para além dos conteúdos académicos, são responsáveis por provocar transformações no pensamento e nos permitir ver outros mundos no mundo em que vivemos.

Por fim, à professora e amiga Denise Avancini, que acompanha meus projetos, sonhos, desafios e conquistas desde o início da graduação e foi a pessoa fundamental para que este trabalho chegasse até as conclusões finais. Meu profundo agradecimento por todas as trocas durante todos esses anos e o incrível incentivo tão necessário na orientação deste estudo. Obrigada por sempre desejar que eu voasse e por me impulsionar a ir sempre além.

## RESUMO

A gestão de marca empregadora (*employer branding*) consiste nas estratégias de comunicação capazes de atrair e reter talentos nas organizações. Esse tema, que possui muitas aproximações à atuação de um profissional de Relações Públicas, tem ganhado força e relevância no mercado brasileiro, devido a busca por talentos cada vez mais capacitados para as funções necessárias às organizações. Ao mesmo tempo, cresce o número de pessoas da Geração Z (nascidos de 1995 a 2010) ocupando espaço no mercado de trabalho. Por se tratar de uma geração nova e, portanto, com características sócio-comportamentais ainda em desenvolvimento, há uma oportunidade de entendimento sobre quais motivações a Geração Z tem em relação à construção da sua carreira profissional. Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo principal responder à questão: “o que transforma uma marca em employer brand para a Geração Z?”. Para a realização desta pesquisa, foram acionados autores que dialogam e contribuem com os temas de employer branding, a partir de Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020), e com os conceitos de Comunicação, Cultura Organizacional e Reputação de Marca, a partir de Baldissera (2004; 2007; 2008; 2010a; 2010b), Hall (2000), Maffesoli (1996) Almeida (2005), Schein (1984), Marchiori (2008), entre outros. O entendimento sobre as características e conceitualização sobre a Geração Z também fazem parte do estudo. Nessa pesquisa de natureza exploratória com abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário online com 243 pessoas pertencentes à Geração Z. As principais conclusões da pesquisa fazem conexão dos atributos de marca empregadora a busca por identificações da Geração Z.

**Palavras-chave:** Employer branding. Geração Z. Comunicação organizacional. Reputação de marca.



## ABSTRACT

Employer branding consists of communication strategies capable of attracting and retaining talent in organizations. This topic, which has many similarities to the performance of a Public Relations professional, has gained strength and relevance in the Brazilian market, due to the search for increasingly qualified talents to occupy necessary functions in organizations. At the same time, the Generation Z (people born from 1995 to 2010) has been occupying more space in the labor market. Since it is a new generation and, therefore, having socio-behavioral characteristics still in development, there is an opportunity to understand what are Gen Z's motivations in relation to building their professional career. Therefore, the main objective of the present study is to answer the question: "what makes a brand an employer brand for Generation Z?". To carry out this research, authors who dialogue and contribute to the topic of employer branding were activated, based on Clavery (2020) and Mascarenhas and Mansi (2020), and with the concepts of Communication, Organizational Culture and Brand Reputation from Baldissera (2004; 2007; 2008; 2010a; 2010b), Hall (2000), Maffesoli (1996) Almeida (2005), Schein (1984), Marchiori (2008), among others. Understanding Gen Z's characteristics and conceptualization are also part of the study. In this exploratory research with a quantitative approach, an online questionnaire was applied to 243 people that are part of Gen Z. The main conclusions of the research connect employer brand attributes to the search for identifications of Gen Z.

**Keywords:** Employer branding. Gen Z. Organizational communication. Brand reputation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - EVP: o que é esperado e o que é oferecido .....	23
Figura 2 - Millenials vs Geração Z.....	38
Figura 3 - Fortalezas na construção do Employee Value Proposition (EVP) .....	45
Figura 4 - Nuvem de palavras: atributos de uma boa marca empregadora para a Geração Z .....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos respondentes .....	47
Gráfico 2 - Estados brasileiros em que vivem os respondentes.....	47
Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos respondentes .....	48
Gráfico 4 - Áreas de atuação dos respondentes .....	49
Gráfico 5 - Melhores empresas para trabalhar para a geração Z.....	51
Gráfico 6 - Influências na escolha de uma empresa como marca empregadora para a geração Z .....	52
Gráfico 7 - Características atribuídas às marcas empregadoras para a geração Z ..	54
Gráfico 8 - Ranking de empresas citadas como um lugar para não trabalhar.....	56
Gráfico 9 - Como a Geração Z se imagina no futuro.....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos-chave de marca empregadora .....	18
Quadro 2 - Pilares do EVP .....	24
Quadro 3- Definição das Gerações .....	36
Quadro 4 - Grau de concordância em relação às afirmações da questão 11 (APÊNDICE A) .....	59
Quadro 5 - Aproximações dos conceitos de <i>Employer Branding</i> e Imagem e Identidade Organizacional.....	62
Quadro 6 - Síntese de conclusões em relação aos objetivos propostos.....	65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>MARCA EMPREGADORA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	17
2.1	<i>EMPLOYER BRAND</i> E <i>EMPLOYER BRANDING</i> .....	17
2.2	PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO .....	22
2.3	COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: DA IDENTIDADE ÀS IDENTIFICAÇÕES.....	25
2.3.1	<b>Imagem-conceito e reputação de marca: uma perspectiva da cultura organizacional</b> .....	28
<b>3</b>	<b>GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO</b> .....	31
3.1	TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO: A BUSCA POR IDENTIFICAÇÕES.....	31
3.2	CONCEITUALIZAÇÃO, COMPORTAMENTOS E MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z.....	35
3.3	REPRESENTAÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO .....	39
<b>4</b>	<b>A VISÃO DA GERAÇÃO Z SOBRE EMPRESAS PARA TRABALHAR</b> .....	42
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	42
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	46
4.3.	MARCAS EMPREGADORAS PARA A GERAÇÃO Z.....	50
4.4	O LUGAR DO NÃO <i>EMPLOYER BRAND</i> .....	56
4.5.	EMPLOYER BRANDING E AS IDENTIFICAÇÕES DA GERAÇÃO Z: PERSPECTIVAS FUTURAS.....	61
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	62
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	68
	<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA: EMPLOYER BRANDING E GERAÇÃO Z: A VISÃO DOS JOVENS SOBRE BOAS EMPRESAS PARA TRABALHAR</b> .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

“O que você quer ser quando crescer?”, uma pergunta que nos encontra na infância e continua nos acompanhando durante todo o resto da vida. Mas e se trocássemos o questionamento para: “Onde você quer estar quando crescer?”? É dessa forma que jovens em início de carreira têm se questionado quando o assunto é onde se imaginam trabalhando, e a resposta para essa pergunta, mesmo que pessoal e individual, carrega sempre atributos e simbolismos que compõem o que chamamos de marca empregadora.

O conceito de *employer branding*, ou marca empregadora, consiste nas estratégias de gestão de marca do ponto de vista dos colaboradores ou possíveis colaboradores. Ou seja, é o conjunto de percepções que fazem uma empresa ser desejável para se trabalhar, a ponto de ser atrativo fazer parte da organização. Atrair e reter os melhores talentos em uma empresa passou a ser um dos objetivos centrais das áreas de Recursos Humanos, já que as pessoas são (ou deveriam ser) o bem mais precioso e essencial para a organização atingir seus objetivos. São com os talentos certos, engajados, motivados e envolvidos com a cultura da empresa, que a organização poderá se desenvolver. Com isso, buscar que a marca se destaque em relação às outras quando o assunto é ambiente de trabalho, passou a ser fundamental e é pauta recorrente nas estratégias de Comunicação Interna e *Branding* das grandes empresas, que precisam se mostrar sempre atuais e atrativas nesse mundo hiperconectado e que valoriza cada vez mais as pessoas por trás das marcas.

Ao passo em que as empresas buscam novas estratégias para atrair as pessoas certas para os seus times, cresce o número dos jovens ocupando espaço no mercado de trabalho. A Geração Z representa 24% da população brasileira, segundo pesquisas recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(PIRÂMIDE..., c2022), que corresponde aos nascidos entre 1995 e 2010. É a geração nativa digital, que cresceu em meio às redes sociais digitais e com o desenvolvimento de serviços por aplicativos e mobile. São a geração marcada pelo engajamento social, identidades fluídas e que buscam identificação, nas suas relações pessoais ou de consumo, com seus propósitos individuais e crenças.

Ao buscar um aprofundamento no assunto *employer branding* em artigos e dissertações para a construção do estado da arte, percebi que o tema não é muito discutido pelas áreas de comunicação social e ainda pouco relacionado à Geração Z. Existe, portanto, uma oportunidade de estudo em que dê mais clareza sobre os atributos de marca empregadora e as percepções da Geração Z sobre marcas atrativas para se trabalhar. A delimitação do tema no recorte entre os jovens nascidos em 1995 e 2010 se dá pelo fato de serem o público que está ingressando no mercado de trabalho e que ditará as pautas relevantes dos próximos anos. Além disso, aproximar os campos teóricos de Comunicação Empresarial, Gestão de Pessoas, Relações Públicas e Marketing podem contribuir de forma positiva nas discussões acadêmicas.

Para dar foco a esse assunto, no entanto, precisamos entender que o tema é delimitado a partir de um recorte social de bastante privilégio, já que hoje no Brasil, as taxas de desemprego atingem marcos significativos. No final de 2021, a taxa de desempregados no Brasil chegou a 13,2%, um dos piores índices desde 2012 e colocando o país em 4º lugar no ranking de países com maior taxa de desemprego entre a população economicamente ativa, segundo classificação da *Austin Rating*, pesquisa feita com exclusividade a pedido do portal de notícias G1 (ALVARENGA, 2021). Com esse olhar, falar de marca empregadora precisa de um recorte social para fazer sentido, já que não é todo brasileiro que tem a opção de escolher onde construir sua carreira profissional.

A temática também se relaciona de forma muito significativa com o meu âmbito pessoal. Sempre gostei de estudar e pesquisar as estratégias que as marcas utilizam para atrair, engajar e manter os seus talentos. Acredito que as organizações precisam olhar, em primeiro lugar, para as pessoas, e elas possuem um papel importante na sociedade. As empresas têm um potencial muito rico de capacitar, desenvolver e proporcionar que as pessoas cresçam pessoalmente e economicamente. Entender o que é importante para as novas gerações nesse sentido, contribuirá para os meus estudos acadêmicos e profissionais.

Diante disso, a construção do problema de pesquisa busca compreender o que a Geração Z enxerga como pilares e atributos fundamentais para fazer parte de uma empresa, respondendo **o que transforma uma marca em *employer brand* para a Geração Z?**

A fim de responder à pergunta problema, fundamenta-se o seguinte objetivo geral: Identificar o que transforma uma marca em *employer brand* para a Geração Z. Sequencialmente, encontram-se os objetivos específicos do estudo:

- a) investigar as expectativas da Geração Z em relação ao mercado de trabalho;
- b) analisar o que faz marcas não serem consideradas atrativas do ponto de vista de *employer branding*;
- c) contribuir para os estudos sobre construção de marca empregadora e Relações Públicas com novos dados.

Buscando atingir os objetivos propostos e na tentativa de responder ao problema de pesquisa.

Buscando atingir os objetivos propostos e na tentativa de responder ao problema de pesquisa, o presente estudo se divide em cinco capítulos, iniciando por esta introdução que pretende traçar um panorama geral dos conceitos básicos de marca empregadora e a Geração Z, com a apresentação do tema, objetivos geral e específicos, justificativa, metodologia e breve apresentação dos capítulos subsequentes.

O capítulo dois, intitulada “marca empregadora e comunicação organizacional” aborda as relações entre employer branding e o campo da comunicação, iniciando com a conceitualização e entendimento sobre marca empregadora a partir de Ambler e Barrow (1996), Clavery (2020) e Mascarenhas e Mansi (2020). Também são acionados autores que falam sobre branding, Kotler (2017), Wheller (2012) e Guimarães (2003). Para o entendimento de comunicação e cultura organizacional, são utilizados conceitos e estudos dos autores Baldissera (2004, 2007, 2008, 2010), Curvello (2008), Bourdieu (1989), Morin (1996, 2000, 2001, 2002), Hall (2000), Maffesoli (1996). Para o entendimento de imagem-conceito e reputação de marca e cultura são acionados os autores Baldissera (2004, 2007, 2008, 2010), Gomes (1999) Almeida (2005), Schein (1984) e Marchiori (2008).

O capítulo três tem como foco o aprofundamento do entendimento do principal público desse estudo: a Geração Z. Inicialmente, é utilizado as definições geracionais a partir de Fagundes (2011), Facco et al (2015) e Novaes et al (2016).



No item 3.1 são apresentadas as transformações do mercado de trabalho e a busca por identificações a partir de Gonçalves e Cardoso (2020), Farjo (2020), Bridi (2020), Mourão (2014) e Cohen (2017). O item 3.2 dá conta da conceitualização, comportamentos e motivações da Geração Z, acionando os autores Pieniz (2010), Fagundes et al (2011), Williams e Page (2011), Tulgan (2015), Tapscott (2010) e Bezerra (2019). Finalizando o capítulo teórico, o item 3.3 denominado "representação da Geração Z no mercado de trabalho" são acionados os autores Novaes (2016), Patriota (2015), Tulgan (2015), Maccrindle (2015), Tapscott (2010), Silva (2017), Cortella (2012 *apud* Z GERAÇÃO..., 2014) e Simas (2018).

No capítulo quatro, de análises e resultados, são acionados para embasar as escolhas metodológicas Gil (2008) e Malhotra (2001; 2019) sobre estudos exploratórios e estudos quantitativos, considerando que foi realizada uma survey com jovens sobre a percepção em relação a bons lugares para trabalhar. Também é acionado Aaker (1998) e Kotler (2000) para o entendimento de pesquisas do tipo top of mind. Nesse mesmo capítulo, o estudo discute as análises dos principais resultados encontrados e, sequencialmente, o capítulo cinco conclui o trabalho com as conclusões finais.

## 2 MARCA EMPREGADORA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, traçamos um panorama do conceito de *employer branding* e a construção de marca do empregador, pautando a relevância do assunto a partir das transformações do mercado de trabalho no mundo contemporâneo. Também é apresentada a correlação do tema a partir do entendimento da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2004; 2007; 2008; 2010a; 2010b) além de conectar com o conceito de reputação de marca (ALMEIDA, 2005). A partir das reflexões propostas sobre esse universo, posteriormente, abordaremos a questão das relações de trabalho para a Geração Z.

### 2.1 EMPLOYER BRAND E EMPLOYER BRANDING

O conceito de *employer branding* surge pela primeira vez em 1996, em um artigo publicado pela *London Business School* intitulado "*The Employer Brand*", dos autores Tim Ambler e Simon Barrow. Os autores realizaram uma pesquisa exploratória indicando que o Marketing poderia de fato ser aplicado à situação de emprego e que a aproximação dessas funções, Marketing e Recursos Humanos, funcionalmente separadas, traria benefícios mútuos às organizações. Os resultados reforçaram que, "[...] o forte patrimônio corporativo com os clientes da marca pode melhorar o retorno sobre o RH, enquanto, ao mesmo tempo, o RH aprimorado pode melhorar o retorno sobre o patrimônio da marca de clientes externos" (AMBLER; BARROW, 1996, tradução nossa). *Employer branding*, portanto, consiste nas estratégias de gestão de marca empregadora, ou seja, a construção de ações e atributos que fazem uma marca ser desejável do ponto de vista dos colaboradores ou possíveis colaboradores. De acordo com Ambler e Barrow (1996), o *employer branding* deve cumprir três critérios essenciais: (1) a comunicação desenvolvida para o exterior deve ser coerente com a realidade da organização; (2) mostrar os aspectos diferenciadores face às empresas concorrentes; (3) compreender o que

capta a atenção dos candidatos de modo a atrair o público específico para a organização.

Na literatura brasileira os estudos relacionados ao tema *Employer Branding* são bastante recentes. No livro *Employer Branding: conceitos, modelos e práticas*, publicado em 2020 por Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi, as autoras resgatam uma conceitualização publicada em 2004 nos Estados Unidos:

Um artigo publicado por Backhaus & Tikoo (2004) no periódico *Career Development International* define *employer branding* como o processo de construção da identidade de uma organização como empregadora e a *employer brand* (a marca empregadora) como um conceito da organização que a diferencia dos seus competidores (BACKHAUS; TIKOO *apud* MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 42, do autor).

Mascarenhas e Mansi (2020), utilizam as definições da consultoria Universum<sup>1</sup> para diferenciar os conceitos de *Employer Brand*, *Employer Branding* e *Employer Value Proposition* (EVP) conforme observado no Quadro 1:

**Quadro 1 - Conceitos-chave de marca empregadora**

Conceito	Employer Brand	Employer Value Proposition (EVP)	Employer Branding
<b>Definição</b>	É a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização como empregadora. É diferente da percepção da marca como negócio ou como provedora de produtos ou serviços.	EVP significa Employee Value Proposition, ou Proposta de Valor ao Empregador, é o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora.	É o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições. Também chamada de gestão de marca empregadora.

Fonte: adaptado pela autora de Mascarenhas e Mansi (2020).

Com esses conceitos em mente, entendemos que a gestão de marca empregadora passa por três pilares: o que é percebido pela marca, o que a marca se propõe em ser e de fato é, e como é feita a conexão entre os públicos de interesse da marca, no caso os possíveis talentos e empregados atuais.

<sup>1</sup> A Universum é a consultoria especialista em *Employer Branding* mais reconhecida do mundo. Faz parte do Grupo StepStone e da família Axel Springe. Fundada em 1988 em Estocolmo, Suécia, pelo aspirante a estudante de MBA, Lars-Henrik Friis Molin. Começou como um projeto de classe para melhorar a comunicação entre os alunos e as empresas que queriam recrutá-lós (ABOUT..., c2022a).

Posteriormente, relacionaremos esses pilares com os conceitos de Imagem, Identidade e Identificações, a partir de Baldissera (2007).

É importante ressaltar que a marca empregadora é diferente da marca comercial ou da marca institucional, apesar de ser fundamental que elas se relacionem e sejam coerentes entre si. Uma marca do ponto de vista comercial é aquela que dá conta da imagem relacionada à reputação dos seus produtos ou serviços com relação direta com seu consumidor, seja ela uma marca B2B<sup>2</sup> ou B2C<sup>3</sup>. A marca corporativa ou institucional é aquela que a imagem e reputação é construída de forma mais ampla, a partir de todos os *stakeholders*<sup>4</sup> da organização, enquanto a marca empregadora é a imagem e reputação da organização como potencial empregadora e precisa ser verdadeira, credível, relevante e aspiracional para atrair, recrutar e reter talentos. (CLAVERY, 2020)

A marca empregadora é diferente da marca comercial por responder a uma pergunta diferente: enquanto a comercial responde por que um consumidor deve escolher aquele produto ou serviço entre os outros disponíveis no mercado, a marca empregadora deve responder por que as pessoas devem escolher entrar ou permanecer na organização. Só que a diferença mais profunda é a essência do marketing que se faz para cada uma delas: se nas marcas comerciais a ideia é gerar desejo em todos - mesmo naqueles que não podem ter, como no caso das marcas de luxo, na marca empregadora a proposta deve ser criar desejo nas pessoas certas (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 64-65).

Para discorrer sobre *employer branding* é necessário retomar estudos acerca da gestão de marca, o *branding*. Para Kotler (*apud* TYBOUT, 2017, p. 11), “[...] *branding* é muito mais que anexar um nome a uma oferta. *Branding* significa fazer uma determinada promessa aos clientes de entregar uma experiência satisfatória e um ótimo nível de desempenho”. Enquanto Wheeler (2012) defende que o *branding* é um processo disciplinado que tem o objetivo de desenvolver a conscientização e aumentar a fidelidade do cliente, aproveitando todas as oportunidades e pontos de contato com o público para demonstrar o porquê as pessoas devem escolher uma marca ao invés de outra. Já na visão de Guimarães (2003) o *branding* se refere a gerenciar uma dinâmica de relacionamento que gera valor para todos os públicos

---

<sup>2</sup> O termo B2B significa *Business to Business* e denomina negociações realizadas entre empresas. Ou seja, empresa para empresas, aquelas empresas que vendem para outra e não para o consumidor final.

<sup>3</sup> O termo B2C significa *Business to Commerce*, ou seja, empresa para consumidores, aquelas empresas que vendem para o consumidor final.

<sup>4</sup> *Stakeholder* em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984, tradução nossa).

envolvidos, através da capacidade da marca em atrair capital, talentos, parceiros e consumidores. Sendo assim, pensar em estratégias de *branding* é garantir as conexões desejadas entre marcas e seus públicos.

O *branding* é a expressão dos valores essenciais de uma organização, produto ou serviço, sejam essas expressões representadas através de cores, símbolos, discursos, *slogan*, tom de voz ou posicionamento e é através do *branding* que se guia a comunicação, características, valores e atributos que esclarecem o que uma marca é o que ela não é, para sustentar a sua identidade. Assim como as estratégias de *marketing* têm o poder de criar desejo relacionado a um produto ou serviço, o *employer branding* é capaz de despertar o desejo e interesse de pertencimento a um grupo de trabalho ou empresa.

De forma mais complexa que o *branding*, o *employer branding* não se reserva apenas em vender uma promessa idealizada de como se é fazer parte de uma organização, focado em apenas atrair pessoas para fazer parte dela. O *employer branding* consiste em uma construção de relacionamento não só com aquelas pessoas que se pretende contratar no futuro, mas também aquelas que fazem parte da organização e as que já fizeram parte do quadro funcional.

Até bem recentemente, *employer branding* era algo quase exclusivamente ligado a temas de atração de pessoas. Para nós, isso se deve [...] principalmente ao fato de que é mais simples conectar a ideia de *employer branding* a uma relação clássica de consumo, em que se vende ou compra algo, e que essa decisão de consumo pode ser influenciada por meio da gestão dos chamados 'pontos de contato' com o consumidor. Essa lógica aplicada à atração de pessoas deu origem ao marketing de recrutamento, um dos mecanismos de ativação de *employer branding* – mas não sua essência. (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 33, grifo nosso).

*Employer branding* é muito mais do que a imagem de uma marca no momento de atrair novas pessoas para preencher as vagas abertas pela empresa. A gestão de marca empregadora diz respeito a como a relação dessa marca é percebida e conduzida, não só no processo seletivo ou *onboarding*<sup>5</sup> na organização, mas em toda jornada do colaborador com a marca, que se encerra diretamente quando ocorre um possível desligamento ou aposentadoria, mas que se mantém na relação com ex-empregado, já que essa pessoa ainda pode falar sobre a sua experiência trabalhando na marca.

---

<sup>5</sup> “Processo pelo qual novos funcionários adquirem os novos conhecimentos, competências e comportamentos que necessitarão para serem bem-sucedidos em seus novos papéis” (ABOUT..., c2022b, tradução nossa).

Com a aceleração da transformação digital, o consumo de conteúdo instantâneo nas redes sociais digitais e a aproximação das marcas aos seus clientes, a necessidade de transparência das grandes empresas tornou-se obrigação. Para saber como é trabalhar na maior marca de varejo de moda do mundo, por exemplo, não é mais necessário ter contato diretamente com uma das pessoas que exerce uma função lá. Basta uma simples pesquisa no *Google*, e todas as informações sobre salários, benefícios, processo seletivo, cultura e liderança estarão disponíveis em sites como o *Glassdoor*<sup>6</sup>. Se a aproximação entre marcas e clientes é cada vez maior, colaborativa e transparente, da mesma forma é a relação do empregado com a marca que deseja trabalhar.

Alguns dados de pesquisa da própria plataforma *Glassdoor*, indicam a relevância do compartilhamento das avaliações de empresas para a construção de uma marca como empregadora. Segundo o *Glassdoor* (ABOUT..., c2008-2022), 61% dos utilizadores do site procuram revisões e avaliações da empresa antes de tomar a decisão de se candidatarem a um emprego; 75% dos candidatos da plataforma tem maior probabilidade de se candidatar a uma vaga aberta em empresas que são ativas dentro do *Glassdoor* (atualizações de perfil, resposta a revisões frequentes e etc.); 76% querem detalhes sobre o que torna a empresa um bom lugar para trabalhar. Ou seja, a construção de uma marca como empregadora passa, além do entendimento das construções simbólicas que envolvem a percepção e imagem de uma marca, mas também o que de fato é dito e exposto sobre ela.

Estudar sobre *employer branding* é como traçar uma linha nos estudos de *marketing* e criar uma jornada paralela que muito se intersecciona. Se para o *marketing*, a jornada do cliente é desenhada buscando encontrar os atritos em cada ponto de contato do cliente com a marca, seja ela responsável por um produto ou serviço, para o *employer branding* é olhando a jornada do colaborador, desde o momento da sua seleção até um possível desligamento, que se entende o que é preciso fazer para melhorar a experiência com a marca. Afinal, tanto *marketing* como *employer branding* buscam gerar a melhor experiência de marca, a partir de um direcionamento estratégico bem definido. E assim como no *marketing* as estratégias são pautadas pelas diretrizes de um *branding book* ou *branding kit*, o *employer*

---

<sup>6</sup> *Glassdoor* é um site americano criado em 2007 no qual funcionários atuais e ex-funcionários avaliam empresas anonimamente (ABOUT..., c2008-2022).

*branding* tem como principal direcionador nas tomadas de decisão o EVP - *Employee Value Proposition*.

## 2.2 PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO

O EVP ou Proposta de Valor ao Empregado, é o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja e pode ser associada como empregadora. (MASCARENHAS; MANSI, 2020). Para construção de uma estratégia de EVP, as autoras apontam que é necessário não só um entendimento de onde a empresa quer chegar relacionado à sua proposta de valor, visão e valores, mas, principalmente, o que é percebido pelos *stakeholders*. Ou seja, há um foco no entendimento e na percepção de marca tanto de clientes, como funcionários e lideranças. Para isso, existe uma construção metodológica que dá conta da estruturação do EVP de cada empresa, que é única da mesma forma que cada marca também é. Esse processo de criação do EVP precisa de um grande aprofundamento interno para o entendimento do que a organização já é, mais do que o que ela quer ser.

A construção de um EVP acontece de dentro para fora e aí está uma diferença considerável entre branding para produtos e serviços e *employer branding*. O ponto de partida nessa construção de proposta de valor não é estudar o mercado para identificar necessidades e oportunidades, mas estudar a organização começando por dentro. Quais as alavancas do meu negócio? Como faço dinheiro? Quais são os objetivos? De quem vou precisar para realizar tudo isso? O que eu ofereço hoje para quem trabalha comigo nos meus pontos de contato como marca empregadora? Onde vou bem? Onde eu falho? (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 69, grifo nosso).

O olhar para o mercado também é importante: saber o que as empresas mais atrativas fazem e quais são as marcas desejos dos públicos-alvos que temos em comum é fundamental, mas sempre para coletar insumos e argumentos para, dentro da organização, incentivar as mudanças necessárias que vão contribuir para a construção da sua marca empregadora que condiga com a realidade.

A relevância de se ter um EVP bem estruturado vai além de ter uma estratégia para atingir as pessoas certas, mas o que de fato significa atingir as pessoas certas. Contratando as pessoas que possuem um maior *fit cultural*<sup>7</sup> com a organização, menores serão os custos da empresa relacionados a novas

---

<sup>7</sup> É a capacidade de uma pessoa se adaptar aos valores e propósitos de uma empresa.

contratações e investimento e tempo na seleção de novas pessoas. Entre algumas das consequências de um alto *turnover*<sup>8</sup>, pode-se citar a perda na capacidade produtiva e da qualidade, com impacto na queda de lucratividade da organização e a desmotivação e falta de interesse dos colaboradores que permanecem na empresa, que podem enxergar a grande saída de colegas de trabalho como um sinal da falta de reconhecimento e comprometimento da empresa com a carreira e o crescimento dos empregados.

A construção de um EVP está na intersecção (FIGURA 1) do que um candidato ou empregado valoriza em um ambiente de trabalho e o que o empregador tem a oferecer (CURSO..., c2022). Para chegar nos insumos de um EVP, é necessário a realização de pesquisas que coletam a percepção dos públicos, principalmente do público interno. Esses insumos são divididos em fortalezas ou pontos de oportunidade da organização, que costuma ser organizado nos pilares descritos no Quadro 2.

Figura 1 - EVP: o que é esperado e o que é oferecido



Fonte: Figura apresentada no Curso Livre *Employer Branding* da Faculdade Cásper Líbero por Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi (2022).

<sup>8</sup> Para Chiavenato (1997), Turnover ou Rotatividade de Recursos Humanos é o termo usado para definir a flutuação de pessoas entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.



Quadro 2 - Pilares do EVP

Reconhecimento	Oportunidade	Organização	Trabalho	Pessoas
- Compensação - Benefícios	- Carreira - Treinamento - Mobilidade	- Valores (cultura) - Imagem & Reputação - Clima	- Rotina - Métricas - Avaliações	- Liderança - Perfis - Diversidade

Fonte: Quadro apresentado no Curso Livre *Employer Branding* da Faculdade Cásper Líbero por Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi (2022).

A partir da pesquisa com os públicos internos da organização e, em alguns casos, com públicos externos a ela, o projeto de EVP começa a ser estruturado. Conectar as fortalezas e as oportunidades em cada um dos pilares de trabalho do EVP possibilita que se chegue em conceitos que vão definir a estratégia de marca empregadora da organização. Esses conceitos possibilitam a definição do posicionamento de marca e das promessas de valor associadas a ela. A partir dessa conexão com os atributos da marca institucional e comercial da organização, é possível criar um guia da marca empregadora, que nada mais é do que um direcionador de qual o tom de voz, slogan, cores, identidade visual, manifesto e como essa marca empregadora irá envelopar os pontos de contato relacionados ao *employer branding*, tanto internamente como externamente.

[...] como bem aprendemos no processo, fazer *employer branding* é muito mais do que criar ações bacanas: é olhar o seu EVP e, à luz dele, promover e cuidar de tudo de bom e também observar atentamente pontos de melhoria em processos, políticas e jeitos de fazer as coisas para que a vivência de cada empregado realmente seja coerente com a promessa de marca empregadora (INOMATA *apud* MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 89, grifo do autor).

E as qualidades percebidas, sobretudo por colaboradores, são também sinais que representam a cultura da organização. Segundo Hannah Fleishman, responsável por uma das maiores empresas de Inbound Marketing no mundo<sup>9</sup>, “[...] a cultura é para o *employer branding* que é o produto é para o *marketing*” (MASCARENHAS; MANSI, 2020, p. 52 / grifo do autor). Essa reflexão será mais aprofundada no item que segue.

<sup>9</sup> HubSpot empresa líder em *Inbound Marketing*, fundada em 2006 em Massachusetts, EUA.

## 2.3 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: DA IDENTIDADE ÀS IDENTIFICAÇÕES

Quando Wheeler (2012) dialoga sobre *branding* ser o jeito de aproveitar todas as oportunidades e pontos de contato de uma marca e Guimarães (2003), reforça que *branding* se refere ao gerenciamento da dinâmica de relacionamentos que geram valor para os públicos envolvidos, estamos entendendo *branding* como um conceito que engloba a gestão das relações de uma marca e portanto, de uma organização. Com esse viés, é necessário recorrer aos estudos de comunicação organizacional para entender os tensionamentos na construção de *branding* e, como é o foco deste estudo, de *employer branding*. Curvello (2008, p. 5) assume que

A comunicação [...] tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução. É pela comunicação que podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização.

Baldissera, entende que a comunicação organizacional é o “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 68). Nos seus estudos relacionando *branding* e comunicação organizacional, o autor dá destaque à “[...] questão da comunicação ser, fundamentalmente, relação, e atenta-se para o fato de que qualquer relação que qualquer sujeito estabelecer com alguma organização implicará em produção de sentidos” (BARTHS; BALDISSERA, 2015, p. 233). O entendimento dessa produção de sentidos, é configurada pelo autor a partir dos estudos de semiótica e do entendimento dos signos.

Sob o prisma de Bourdieu, existe uma dominação que se dá por meio da cultura e dos atributos de produção de bens simbólicos, essenciais para garantir que o poder seja reconhecido como legítimo, atuando para que se estabeleça os significados pretendidos pelo enunciante. Pela lente da gestão de marcas, a análise de Barths e Baldissera propõe que “[...] se atente para os processos enunciativos, ou seja, para todas as formas pelas quais a organização/marca se faz presente para os públicos e produz significação” (BARTHS; BALDISSERA, 2015, p. 233)

A comunicação organizacional é o resultado do relacionamento da organização com seus públicos e a construção dos sentidos e significados que se dá

através e por eles. Baldissera (2009) entende a comunicação organizacional sob o Paradigma da Complexidade (MORIN, 2011), que vê a construção da comunicação não mais de uma forma simplificada, que dá conta de um canal, mensagem e receptor, mas dos signos e significados das forças das relações envolvidas nessa comunicação. A complexidade considera os paradoxos: a ordem e a desordem, a contradição e a incerteza, o dito e o não dito, buscando considerar os fenômenos comunicacionais como um todo. O pensamento complexo foge do que é linear e determinista, e integra a incerteza como parte do processo. A partir disso, Baldissera (2010) entende a Comunicação Organizacional como o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações entre os indivíduos, como um lugar dos sujeitos em relação que (re)tecem o ser organizacional (PENNINI; MOURÃO, 2015).

E para o entendimento da comunicação organizacional é necessário entender que ela é complexa também porque os sujeitos que a compõem são complexos por igual. Ou seja, o entendimento do que é comunicado pelos indivíduos está sujeito a complexidade do mesmo, que Hall (2003) entende como a construção do sujeito/indivíduo como fragmentado, composto não só de uma única mas de várias identidades. Com essa perspectiva em mente, Baldissera (2007) entende que não há a ideia de identidade unilateral, coesa e estável para os sujeitos na organização. Ele parte também dos estudos de Maffesoli (1996) para pensar o tema a partir da noção de identificações, ao invés de identidade.

A noção de identificações assume que os indivíduos, dependendo do contexto (momentos, lugares, entre outros aspectos) realizam diversas identificações, por vezes incoerentes. Ou seja, os sujeitos, em diferentes momentos e situações, identificam-se com processos, ideias, organizações e/ou comportamentos contraditórios. Baldissera destaca que Hall (2000) também dá relevo à ideia das identificações e compreende que, ao invés de se falar em identidade, melhor seria falar em processos identificatórios (PENNINI; MOURÃO, 2015, p. 68).

A construção de uma identidade é sempre dependente e correlacionada ao ambiente e repertório do sujeito que a compõe. Não se trata de ser isso ao invés daquilo, mas de ser uma coisa e também outra. E mais do que ser algo que represente um coletivo maior, mas estar nesse papel representativo. Por isso é tão mais valioso entender identidades a partir das identificações, porque as construções simbólicas estão sempre em movimento e em constante transformação. Baldissera

(2004) compreende identidade como a tessitura e força que combina diversas identificações:

[...] complexus de identificações, isto é, a identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito portanto, também de uma organização, cultura e sociedade. Sob esse prisma, a identidade somente é possível pelas relações, pelas presenças, ou seja, o 'eu' exige a presença do 'outro' para existir, para ter sentido. A identidade não é apenas diferença, exclusão, fechamento, organização, unidade, antagonismo, egocentrismo, mas também semelhança, inclusão, abertura, desorganização, multiplicidade, complementaridade e sociocentrismo (BALDISSERA, 2004, p. 104-105).

Relacionando esses conceitos com o entendimento da gestão de marca empregadora (*employer branding*), nos deparamos com a complexidade que é a construção da imagem de uma marca como um local bom e satisfatório para se trabalhar. O que é ou não (re)construído pela marca passa pelas subjetividades dos sujeitos envolvidos, daqueles que produzem as informações e daqueles que a percebem. Se para desejar fazer parte de uma organização é necessário a identificação com ela, então da mesma forma a organização precisa alimentar esse processo identificatório. Baldissera entende esse conceito

[...] Sobre a ideia de que a identificação exige alguma semelhança, os processos de comunicação são planejados e materializados como portadores de características da identidade organizacional [...], características essas que traduzem, de alguma forma e em algum nível, os próprios valores dos públicos a que se destinam as mensagens (BALDISSERA, 2007, p. 242).

A partir disso, Baldissera (2009) entende que a comunicação organizacional se divide em três dimensões: a) a organização comunicada; b) a organização comunicante; e c) a organização falada. A organização comunicada é aquela organizada e planejada pela organização e é a que está mais perto do que a organização entende como o ideal. A organização comunicante é aquela que se dá em diálogo das relações diretas dos públicos com a organização e a organização falada é aquela em que as relações com os públicos não é direta mas que se referem a organização.

### 2.3.1 Imagem-conceito e reputação de marca: uma perspectiva da cultura organizacional

Ainda sob o Paradigma da Complexidade cunhado por Morin, Baldissera (2008) propõe-se a pensar a imagem sob três enfoques principais: imagem físico-visível, imagem-linguagem e imagem-conceito. De forma mais específica, daremos foco no entendimento de imagem-conceito:

[...] a noção de imagem-conceito é explicada como um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado (BALDISSERA, 2008, p. 198).

A imagem-conceito é construída e percebida de forma complexa e vai muito além do que somente os atributos visíveis e tangíveis da marca, como sua identidade visual ou produto/serviço direto, mas também e, principalmente, o que é intangível a ela, os juízos de valores e representações associadas à marca. Dessa forma, Baldissera (2008) resgata Gomes (1999, p. 149) ao afirmar que: (a) “[...] é possível ter imagem mesmo daquilo a que não corresponde qualquer representação visual”; (b) nem todas as imagens podem “ser traduzidas visualmente”; e (c) “imagens se fazem com ações e com discursos, principalmente, e, além disso, com configurações expressivas que incluem, claro, elementos visuais, ao lado de outros tantos”.

Nesse sentido, a imagem-conceito contempla a noção de reputação, pois formar conceito implica apreciar, considerar, ajuizar, sentenciar e sancionar. ‘Fama, nome e reputação, pelo menos aparentemente, poderiam recobrir adequadamente o campo semântico que nesses dias vem designado como imagem’ (Gomes, 2004, p. 256). Observa-se que a imagem-conceito não é construída sobre a identidade em si, mas com base na percepção que a alteridade tem sobre ela, isto é, sobre o que parece ser. De caráter simbólico, a imagem-conceito tem seus fundamentos nos processos de significação (BALDISSERA, 2008, p. 198).

Para o entendimento de reputação de marca, Almeida (2005, p. 43) define “[...] reputação corporativa como uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para os múltiplos stakeholders” (FOMBRUN; RINDOVA *apud* ALMEIDA, 2005, p.

43). A relação entre a organização e os seus públicos precisa ser estabelecida com base em geração de confiança para a manutenção de uma reputação positiva. Apesar de alguns autores utilizarem os conceitos de imagem corporativa e reputação corporativa como iguais, alguns estudos sobre reputação corporativa destacam duas características diferentes: reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e os comportamentos da organização (BALMER; GREYSER, 2003 *apud* ALMEIDA, 2005). Ainda para Almeida (2005, p. 43),

A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. Uma reputação negativa pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito na linha de relações com stakeholders, mais do que uma ameaça, pode representar uma real ruptura entre empresa e ambiente (Thevissen, 2002). Uma reputação favorável aumenta a distintividade da organização, agregando-lhe vantagem competitiva, por não ser facilmente copiada (Balmer e Greyser, 2003). Por outro lado, é um recurso frágil, que não pode ser comprado e pode facilmente sofrer sérios impactos, necessitando de um gerenciamento adequado (Hall, 1992).

A reputação de uma marca, por tanto, passa pela imagem-conceito (Baldissera, 2008) que é formada sobre ela, a partir do que a marca se propõe a ser e transmite que é. Em termos de *employer branding*, a reputação de uma marca como empregadora é composta pelo que as pessoas falam sobre como é trabalhar ou se relacionar com aquela organização. É a partir da definição da reputação da empresa, como positiva ou detratora, que se expõe como é a sua cultura organizacional, para além do que está posto em uma frase elaborada como missão da organização, mas como realmente funcionam as relações através dela.

Para Schein (1984) a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. O autor considera a cultura organizacional como uma força social que é em grande parte invisível, mas eficaz. Para Schein (1984, p. 18), a cultura organizacional é o modelo dos:

[...] pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Marchiori (1999, p. 8) aponta que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, “[...] pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos”. As pessoas são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissores de forma mecânica. As pessoas também são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam. Assim, podemos entender que a reputação e imagem de uma marca como empregadora, é, além de atributos intangíveis e simbólicos inerentes a ela, mas também o resultado das relações estabelecidas pelos sujeitos que a compõem e que são também os agentes culturais, que produzem, reforçam, transmitem e expõe a cultura organizacional.

Entender o que faz uma organização ser reconhecida como um bom lugar para trabalhar e construir uma carreira, passa pelo entendimento de que a imagem-conceito percebida pelas pessoas é formada com base no que é dito ou exposto sobre a organização. A identidade e imagem são as dimensões mais importantes da reputação corporativa e devem estar conectadas para que exista coerência e compromisso com a realidade. Como apresentado anteriormente, os processos identificatórios que constroem a identidade de uma organização são auto-gerenciados e se retroalimentam dos signos e atributos intangíveis à organização e às pessoas que fazem parte dela. Dessa forma, para entender o que a Geração Z enxerga nas empresas que são ou não uma *employer brand*, é necessário entender em que cenário essa geração está inserida, em qual contexto de mundo vivem esses jovens e quais as perspectivas disponíveis a eles no mercado de trabalho.

### 3 GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO

Neste capítulo, abordaremos as transformações do mercado de trabalho, pautando as principais características das relações empregatícias em um mundo pós-pandêmico. A partir disso, daremos foco no entendimento do público escolhido para este estudo: a Geração Z. Essa geração é composta pelos nascidos a partir de 1995, também chamados de Zs, Zees ou Zeds (FAGUNDES, 2011; FACCO *et al.*, 2015). “A denominação derivou do termo “zapear”. Segundo Freire Filho e Lemos (2008), também podem ser utilizadas outras nomenclaturas como ‘geração digital’, ‘geração net’, ‘geração ponto com’” (NOVAES *et al.* 2016).

#### 3.1 TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO: A BUSCA POR IDENTIFICAÇÕES

Os estudos relacionados ao tema *employer branding* são bastante recentes, e avançam junto com a aceleração das transformações do mundo do trabalho. Se na pré-história e Idade Média o significado de trabalho estava relacionado à uma necessidade de sobrevivência, sem relação com prestígio ou virtude, na contemporaneidade, o trabalho passou a ser um pilar próximo à busca da realização pessoal ou da felicidade.

Além disso, o trabalho foi monetizado, definido como fonte de produção de bens e de riqueza, sofrendo a presença marcante da especialização e da aquisição de competências precisas, que hoje são acompanhadas da constante necessidade de adaptação às novas tecnologias, o que vem determinando a redução e mesmo o fim de alguns trabalhos executados pelos humanos (LOSEKANN; MOURÃO, 2020, p. 72).

O trabalho é um dos meios que determina o nosso status social e define nossas interações sociais. É cultural no mundo ocidental, ao conhecer uma pessoa nova, a primeira pergunta ser sobre qual a ocupação ela realiza. Isso acontece, porque além do trabalho ser o que nos promove os proventos necessários para viver



em uma sociedade centrada no capital, também é através dele que construímos ou reforçamos nossa identidade pessoal, nos organizamos em grupos sociais e concretizamos necessidades psicológicas, como conexão, pertencimento e autoestima.

A resposta ou esclarecimento sobre o tipo de atividade que desenvolve permite ao interlocutor conhecer e supor uma série de inferências sobre a sua identidade e o lugar que ocupa socialmente. Pessoas precisam trabalhar para finalizar, definir e redefinir sua identidade criando a própria história sobre si e sobre os outros, e tanto o processo de trabalho como o produto - material ou imaterial - criado a partir dele nos permitem transformações e compreensão sobre quem se é (FARJO, 2020, p. 31).

Com essa perspectiva, passamos a enxergar o trabalho não só como meio para obtenção de salário capaz de garantir a sobrevivência no mundo capitalista, mas também como elemento fundamental para a construção do indivíduo e o seu papel na sociedade.

Não foram só os significados de trabalho na sociedade que passaram por transformações significativas ao longo dos anos. Na última década, muito se falou dentro nas estratégias empresariais sobre estarmos vivendo um mundo VUCA<sup>10</sup> (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), ou em português, volátil, incerto, complexo e ambíguo, aceitando esta adversidade e respondendo através de sistemas e processos cada vez mais rápidos e eficientes. Recentemente, com a forte aceleração digital causada pela Pandemia da Covid-19 (2020), um termo criado em 2018 pelo antropólogo Jamais Cascio tem ganhado espaço nas discussões sobre entendimento do mundo em que vivemos. Para ele, já vivemos em um mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible*) ou em português: “Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível”.

Independente do conceito, o importante para o entendimento das relações de trabalho e em como isso infere nas ações de *employer branding* é compreender que as mudanças sociais impactam diretamente esse meio. A Pandemia da Covid-19 (2020) forçou com que grandes empresas adotassem políticas de trabalho remoto

---

<sup>10</sup> VUCA é um acrônimo formado dos termos em inglês: *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*, que descreve algo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Seu conceito foi introduzido pela primeira vez em 1980, pela área militar ao descrever as condições de um mundo cada vez mais difícil de prever e confiar, moldada pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Desde sua primeira aparição, final dos anos 1980 e início dos anos 1990, o conceito foi rapidamente adotado por outras áreas como premissas de tomada de decisões estratégicas, gerenciamento de riscos na solução de problemas situacionais (CHERMACK, 2011; MACKAY; COSTANZO, 2009, TOVSTIGA, 2010 *apud* BRITO *et al.*, 2020).

(ou *home office*) para aquelas funções que podiam ser realizadas à distância como forma de seguir as recomendações sanitárias de distanciamento social. Se em 2019 as modalidades de trabalho híbrido<sup>11</sup> eram uma tendência de pequenas empresas ou *startups*, em 2020 a modalidade ganhou um espaço ainda maior e em diversos segmentos. Segundo o IBGE - PNADCOVID19, em maio de 2020, eram 8.7 milhões de trabalhadores brasileiros em atividade remota.

Pesquisadores da área do trabalho da Universidade Federal do Paraná (UFPR), do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) com parceria da Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR), realizaram pesquisa sobre as condições dos trabalhadores, dos diversos segmentos e setores econômicos do Brasil com objetivo de estudar “O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19”. Um dos achados da pesquisa foi um aumento na carga horária de trabalho das pessoas que tiveram a sua modalidade de trabalho alterada para *home office* durante o período de isolamento social. A faixa de mais de 8 horas diárias trabalhadas, antes e durante a pandemia, variou de 16,11% para 34,44%, ou seja, verificou-se um aumento de 113,69% de trabalhadores que executam suas atividades laborais por mais de 8 horas diárias no trabalho remoto (BRIDI *et al.*, 2020). Essa consequência enfrentada pelo trabalho remoto, com a indefinição do que é vida pessoal e o que é trabalho, provocou muitas discussões sobre como as empresas garantem o bem-estar dos colaboradores e o equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho.

Uma matéria publicada pela revista *Você S/A*<sup>12</sup> em fevereiro de 2022 dá luz a um fenômeno que já vinha sendo comum nos Estados Unidos e que começa a ganhar forças no Brasil (SOARES, 2022). Esse fenômeno é chamado de *Great Resignation* ou a Grande Resignação. Nada mais é do que uma significativa porcentagem de trabalhadores que estão pedindo demissão de forma voluntária. Apesar dos Estados Unidos ter um cenário de desemprego baixo em comparação com o do Brasil (lá a desocupação está em 3,9%, segundo a mesma matéria) e aqui mais de 13 milhões de brasileiros estarem em busca de trabalho e a taxa de desemprego, ainda que em queda, e representar algo em torno de 13%, a tendência de pedidos de demissão vem aumentando entre os brasileiros. Sobretudo entre

---

<sup>11</sup> Trabalho híbrido é um modelo no qual se alternam, na semana, os dias no escritório e os dias em *home office*/trabalho remoto.

<sup>12</sup> *Você S/A* é uma revista brasileira mensal, publicada pela Editora Abril e voltada para o mercado empresarial. Suas matérias são voltadas ao ramo do mercado de trabalho.

peças com menos de 30 anos, os índices de peças desempregadas é maior em comparação com os índices anteriores à pandemia. Todos os meses, quase 500 mil trabalhadores escolhem dar fim ao emprego que tinham. Entre as razões observadas pela pesquisa realizada pela Lagom Data<sup>13</sup> à Revista Você S/A, pode-se destacar a busca por melhores oportunidades e que ofereçam um salário melhor, por um ambiente de trabalho mais saudável e pela tão almejada qualidade de vida.

Esses pontos são percebidos como resultado das novas relações de trabalho que se estabeleceram durante o período de isolamento social. As peças passaram a se questionar em relação ao sentido que dão ao trabalho e o que vale a pena ou não considerar na relação entre empregado e empregador. A busca pelas identificações entre os indivíduos e as marcas que pretendem trabalhar nunca esteve tão latente. Se o processo de identificação entre peças e marcas já era considerado complexo e dependente da relação construída entre indivíduos e as representações do coletivo, nesse momento as identificações passam também pela busca da satisfação no trabalho.

Desde as pesquisas iniciais sobre satisfação em meados do século XX, o conceito apresenta-se associado ao de motivação, ou seja, a satisfação seria um dos componentes da motivação para o trabalho e, como tal, seria preditora de comportamentos humanos favoráveis às organizações como produtividade, permanência na empresa e redução de absenteísmo (Siqueira, 2008). Contudo, satisfação e motivação não são as mesmas, embora os conceitos estejam claramente associados (Sangwan, 2013). Há também outra vertente que associa satisfação à responsabilidade social, ou seja, a satisfação do trabalhador seria um indicador de quanto aquela organização consegue promover e proteger a saúde e o bem-estar da sua força de trabalho (Siqueira, 2008) (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014).

Além do que se espera da organização em relação a saúde, bem-estar e integridade psicológica dos colaboradores, no que tange à responsabilidade social também há outros fatores que entram nessa equação. Por exemplo, esforços que indiquem o quanto a organização está em busca de gerar transformações com menor impacto ambiental e alinhadas às práticas globais de ESG<sup>14</sup> (*Environmental, Social and Governance*), buscando um olhar para a comunidade em que está inserida, a otimização dos seus recursos, a escolha de matérias primas menos

---

<sup>13</sup> Lagom Data é um estúdio de inteligência de dados criado em 2018 por Marcelo Soares, um dos pioneiros do jornalismo de dados no Brasil.

<sup>14</sup> ESG é uma sigla em inglês que significa *environmental, social and governance*, e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

impactantes, como também a busca por contratação de talentos mais diversos e com representatividade de grupos sociais minorizados. Para isso, as organizações precisam ter um olhar focado nas pessoas que fazem parte dela.

Para Cohen et al. (2017), não adianta promover ações socioambientais se não houver investimento nos colaboradores, e isso influencia tanto na atração quanto na retenção, principalmente dos jovens. Informações negativas em relação a aspectos socioambientais podem comprometer a imagem e reputação da empresa e deixá-la menos atrativa para jovens profissionais mesmo que as suas políticas de RH sejam melhores que a média do mercado, da mesma forma que a CSR percebida por um jovem funcionário influencia sua probabilidade de ficar ou não na empresa (COHEN et al., 2017). Ou seja, não basta só parecer sustentável ou socialmente responsável, é preciso que as práticas da organização reflitam esse posicionamento, dessa forma responsabilidade social virou um elemento relevante na avaliação de empresas para as novas gerações (COHEN *et al.*, 2017) (PREZIOSI, 2021, p. 47).

Todas essas transformações no mercado de trabalho e no significado que essa parte da vida representa na sociedade e, principalmente, nas relações sociais, fizeram chegar em um momento em que o poder de decisão ou escolha por uma empresa para construir uma carreira tenha o mesmo peso, muitas vezes, do poder de escolha relacionada ao consumo. E essa equivalência é uma das motivações e características observada na Geração Z, que será apresentada a seguir.

### 3.2 CONCEITUALIZAÇÃO, COMPORTAMENTOS E MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z

Para estudar a percepção da Geração Z em relação ao mercado de trabalho, é necessário recorrer às definições e classificações já estabelecidas por outros autores. As gerações caracterizam um grupo de pessoas que, por terem nascido em um mesmo espaço de tempo, vivem as mesmas transformações históricas. Mesmo que, dentro de uma mesma geração, haja uma infinidade de outras características que agrupam certos gostos, costumes, ensinamentos culturais, sociais e interesses distintos, não há como negar que os nascidos em um mesmo tempo estão sujeitos a presenciar os mesmos grandes acontecimentos globais.

Em relação a qual delimitação de anos define o período que compõe a Geração Z, não há consenso entre os pesquisadores. Por se tratar da geração mais recente até então, há essa divergência. Pieniz (2010, p. 330),

Ao analisar os estudos de Tapscott (2010), situa as gerações e os períodos históricos da seguinte forma: 'Geração Baby Boom (geração TV): nascidos de janeiro de 1946 a dezembro de 1964. Geração X: nascidos de janeiro de 1965 a dezembro de 1976, também chamada de Baby Bust. Geração Internet (Y ou digital, conforme o título do livro): nascidos de janeiro de 1977 a dezembro de 1997. Geração Next (geração Z): nascidos de janeiro de 1998 até o presente'.

Para Fagundes (2011), a Geração Z corresponde aos nascidos a partir de 1993. Porém, tendo por base o artigo de Williams e Page (2011), a Geração Z é analisada a partir das pessoas nascidas em 1995. A partir daqui, essa será a delimitação escolhida e aplicada no estudo, conforme Quadro 3:

**Quadro 3- Definição das Gerações**

<b>Geração</b>	<b>Nascidos no período</b>
Geração silenciosa	1930 a 1945
Geração "Baby Boomers"	1946 a 1964
Geração X	1965 a 1977
Geração Y	1978 a 1994
Geração Z	1995 - ?

Fonte: Elaborado pela autora com base em Williams e Page (2011).

Considerando que uma geração é marcada pelos grandes acontecimentos sociais que passam por ela, a Geração Z tem como marco inicial a chegada da internet e o desenvolvimento de redes sociais digitais como principal canal de comunicação e interação social. Nenhuma outra geração está tão acostumada a interagir e a se comunicar num mundo tão conectado. Segundo Tulgan (2015), essa é a primeira geração verdadeiramente global e digital, com fácil acesso à informação, conhecimento e novas tecnologias. Ao mesmo tempo, também é uma geração que cresceu enfrentando anos de recessão econômica e o forte agravamento de crises ambientais. "[...] Sob vários aspectos, a Geração Internet é a antítese da Geração TV. A passagem de uma mídia difusora unidirecional para uma mídia interativa surtiu um efeito profundo" (TAPSCOTT, 2010, p. 33). A Geração Internet, também cunhada como Geração Digital ou Nativos Digitais, assiste menos televisão do que seus pais, e o faz de uma maneira diferente. Por sua vez, as gerações subsequentes ampliam ainda mais esse comportamento, com uso e

interações midiáticas simultâneas e consumo de conteúdo fontes plurais. Conforme Tapscott (2010, p. 41),

Hoje, ao invés de um hiato geracional existe uma ‘superação geracional’ – as crianças estão ultrapassando e sobrepujando os adultos no campo da tecnologia, ‘superando-os’ em muitas áreas da vida cotidiana. [...] No passado, os pais eram figuras de autoridade do que dizia respeito a qualquer coisa de valor real. A ideia de que a criança pudesse ser capaz de fazer algo novo, diferente ou realmente útil era considerada falsa. ‘Então pela primeira vez há coisas que os pais querem ser capazes de conhecer e fazer, e nas quais os filhos são, na verdade, a autoridade’.

Com a inversão desses papéis e com o foco do conhecimento tecnológico estando cada vez mais intrínseco nas habilidades sociais da geração mais nova, pode-se inferir que os jovens passam a ter um papel fundamental como facilitadores e conectores das novas tecnologias e, por consequência, das novas formas de trabalho. Com isso, é possível pensar que essa geração tende a refletir mais sobre as suas escolhas profissionais e de vínculo organizacional. Para Tapscott (2010, p. 41),

[...] a sociedade jamais passou maciçamente por esse fenômeno, no qual a hierarquia do conhecimento é tão eficazmente virada de cabeça para baixo’ (p. 41). Há uma conformação no fato de que as gerações mais novas ensinam e explicam o funcionamento e as inovações tecnológicas e/ou digitais para as gerações mais maduras, ‘e a situação tem se ampliado ao longo dos anos com o aparecimento de cada nova tecnologia – tal como aparelhos móveis e redes sociais’.

Por não terem vivido em um mundo sem internet e por ser inconcebível a vida sem a facilidade do mundo virtual, a Geração Z também possui como forte característica a alta adaptatividade e agilidade na resolução de problemas e nas dinâmicas de trabalho, de tal forma que tendem a ficar entediados se não são dadas a eles tarefas desafiadoras (TULGAN, 2015). Para a Geração Z, uma novidade pode se tornar obsoleta em poucas horas, já que a quantidade de meios de informação difunde rapidamente, de forma global, qualquer nova tendência que é disparada nas redes sociais. Ao falar em redes sociais, há uma rede em especial que foi dominada rapidamente por essa geração e que ganhou força global em acessos e usuários, o *TikTok*<sup>15</sup>. Por lá, os jovens estão criando e consumindo conteúdos nos mais diversos segmentos: do entretenimento com as famosas coreografias dos hits do momento,

---

<sup>15</sup> Aplicativo de rede social que permite a criação e compartilhamento de vídeos curtos, criado em 2016 e que em 2020 atingiu a marca de 310 milhões de downloads.

as receitas, até resumos das principais notícias do mundo, como a cobertura em tempo real Guerra da Ucrânia (2022) ou a mobilização por busca de recursos para ajudar as famílias prejudicadas na Enchentes e deslizamentos de terra em Petrópolis - RJ em fevereiro de 2022.

No que tange as principais características comportamentais da Geração Z, podemos destacar que,

[...] para autores como Levickaite, (2010), Bublitz (2012), Menezes, Morais e Rassi (2016), Billings e Shatto (2016), Mohr, K. e Mohr, E. (2017), Dolot (2018), os jovens da geração Z são considerados ávidos, inquietos, superconectados, estão sempre em busca de novidades, pois são potenciais influenciadores, capazes de desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo, apresentam baixa tolerância para os sujeitos que não compreendem, com rapidez, o funcionamento das tecnologias, têm dificuldade em aceitar 'não' como resposta e querem conquistar uma excelente carreira sem grandes esforços (BEZERRA *et al.*, 2019, p. 138).

O estilo de vida desenvolvido pela Geração nativa digital é bastante próprio, e se comparado com a Geração anterior, os Millenials (1978 - 1994), podemos perceber grandes mudanças em relação a forma de viver e se relacionar, conforme Figura 2:

**Figura 2 - Millenials vs Geração Z**

<i>Millenials</i> <b>(1978-1994)</b>	<b>Geração Z</b> <b>(1995-?)</b>
Individualista	Conscientes
Idealistas	Realistas
Criativos	Inovadores
Dependentes	Independentes e Autoconfiantes

Fonte: Generation... (2017)

A Geração Z é fortemente marcada pelas mudanças políticas, sociais e tecnológicas que influenciam e alteram as suas crenças e formas de viver. McCrindle (2011) pontua que essa geração é artística e adaptativa, pois tem muita intimidade com a mídia e as artes, já que acompanha a ascensão cultural da globalização. Para o autor, essa geração nasceu em meio à recessão global e estão fadados a entrar na vida adulta em meio a uma turbulência econômica e social. Em relação ao

mercado de trabalho, é a Geração que busca direcionar seus esforços e força de trabalho com tudo que esteja conectado com as suas crenças, valores, e posicionamentos sociais.

### 3.3 REPRESENTAÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

No que diz respeito ao lado profissional, a Geração Z é considerada com alta capacidade de realizar diversas tarefas simultaneamente (*multitasks*), online ou não. Também são reconhecidos por tomar decisões de forma rápida e imediata, sem medirem todas as consequências das suas ações, mas com muita coragem de testar e aprender.

Essa geração, também é caracterizada pelo imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles querem falar com o chefe, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (CATHO, 2009; MCCRINDLE, 2011; FACCO *et al.*, 2015 *apud* NOVAES *et al.*, 2016, p. 6).

São jovens com capacidade crítica apurada, alto nível de exigência e certeza de seus objetivos (PATRIOTA, 2015). Se como característica comportamental temos o forte dinamismo e abertura à mudança, pode-se afirmar que essa é uma geração que, ao contrário das anteriores, não almeja passar o resto da sua vida em uma única empresa e construir uma carreira profissional única, mas estão disponíveis a experimentar diversas oportunidades, com diferentes cargos e focos de carreira.

Outra característica marcante é a aversão a hierarquia tradicional e vontade de tangibilizar seus resultados rapidamente, o que pode ser atribuído ao fato de que cresceram em um mundo com fronteiras mais fluidas devido ao fenômeno da Globalização. Por último, pelo acesso à informação e interconexão com o mundo através das redes sociais, a Geração Z tende a ser muito diversificada no que diz respeito a etnias, opção sexual, estilo de vida e curso de graduação de origem (TULGAN, 2015; MCCRINDLE, 2011).

A Geração Z também é

[...] mais tolerante em relação à diversidade racial e é mais esperta e rápida do que as gerações anteriores. Esses jovens estão remodelando todas as instituições da vida moderna, do local de trabalho ao mercado, da política à educação, até chegarem à estrutura básica representada pela família (TAPSCOTT, 2010, p. 20).



São pessoas que acompanharam de forma mais acentuada a forte disseminação de conteúdos relacionados aos movimentos sociais e buscam um entendimento maior sobre questões relacionadas ao racismo, machismo, homofobia, capacitismo e toda e qualquer forma de discriminação, desconstruindo conceitos equivocados que foram perpetuados nas últimas gerações.

Justamente por acompanharem todas as discussões sociais na palma das suas mãos, a Geração Z leva consigo a necessidade de se vincular a marcas e ou organizações que correspondam aos seu propósito de vida e que tragam satisfação pessoal, muito mais do que retorno financeiro imediato. Por isso, pautas relacionadas à diversidade e inclusão, responsabilidade social e sustentabilidade são levadas em consideração no momento em que esses jovens optam por participar de um processo seletivo e de entrar em uma nova organização.

Ao estudar as relações de consumo da Geração Z e como é formada a percepção que eles têm sobre as marcas, Silva (2017, p. 68) destaca que,

[...] Esperam mais do que simples informações sobre produtos, mais do que rapidez de entregas e mais do que inovação dos produtos. O que a geração Z valoriza, efetivamente, são as experiências que têm com as marcas (Birkner, 2013; Merriman, 2015). Estes querem sentir-se parte da marca e ser incluídos nas suas decisões, Birkner (2016) afirma que as marcas devem conectar-se com estes indivíduos através da organização de eventos em que os consumidores se sintam mais perto das suas marcas favoritas ou até mesmo serem convidados a participar nas suas campanhas. A interação e o envolvimento entre a marca-consumidor são a chave para que se desenvolva uma relação duradoura com estes jovens Z.

Da mesma forma que buscam ter a melhor experiência ao consumir produtos e serviços, a Geração Z traz essa exigência para o mercado de trabalho, provocando que as empresas adotem iniciativas de engajamento interno aderentes a esse público. Por outro lado, a grande aceleração e facilidade em se transformar faz com que essa seja a geração que menos permanece nas organizações, gerando altos índices de *turnover* e, por consequência, um custo maior para a organização.

No documentário 'Z- A Geração do Agora', Mário Sérgio Cortella ressalta que, apesar de todas as características positivas em relação a agilidade, dinamismo e inconformismo da Geração Z, também é importante levar em consideração que se trata de uma geração com pouca paciência (CORTELLA, 2012). No geral são jovens que querem reconhecimento rápido nas organizações em que estão trabalhando, têm dificuldade de esperar que os processos maturam nas empresas e não lidam bem com burocracia e processos repetitivos, o que pode prejudicar seu desempenho em grandes corporações que possuem normalmente processos mais lentos devido à sua complexidade (SIMAS, 2018, p. 17).

A falta de paciência identificada na Geração Z e apontada por Cortella (2012 *apud* Z GERAÇÃO..., 2014), também justifica a grande rotatividade desse público nas empresas. Entender os anseios, necessidades e expectativas desses jovens em relação ao mercado de trabalho é importante para, além de um entendimento social das relações contemporâneas, também como meio para identificar e gerar insumos que possam embasar estratégias de *employer branding*.

## 4 A VISÃO DA GERAÇÃO Z SOBRE EMPRESAS PARA TRABALHAR

Respondendo o problema de pesquisa: “O que transforma uma marca em *employer brand* para a Geração Z?”, esse estudo utilizou como metodologia inicial uma pesquisa exploratória com pessoas de 16 a 27 anos. Os resultados da pesquisa buscam entender o que esse público valoriza em um lugar para trabalhar e quais são as marcas que se destacam ou não a partir da percepção deles, quando o assunto é marca empregadora.

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia inicial deste estudo caracteriza-se como exploratória, já que busca explorar ou fazer uma busca em uma situação a fim de fornecer informações e maior compreensão (MALHOTRA, 2019). Conforme Gil (2008, p. 27) a pesquisa exploratória é desenvolvida “[...] com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. As pesquisas exploratórias se constituem como a investigação inicial de um estudo mais aprofundado e a principal finalidade é o desenvolvimento e a modificação de conceitos, bem como a proposição de hipóteses e especificação de problemas de pesquisa que poderão se desenvolver posteriormente. Segundo Malhotra (2019), a pesquisa exploratória pode ser usada para: Formular um problema ou defini-lo com mais precisão; Identificar cursos alternativos de ação; Desenvolver hipóteses; Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior; Obter informações para desenvolver uma abordagem ao problema; Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Como os estudos acerca do tema *employer branding* são recentes no Brasil, a pesquisa exploratória também cumpre o papel de investigação da teoria e contribui com a compilação de novos dados.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de

pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008, p. 27).

O presente estudo tem como característica ser de ordem quantitativa, classificada como *survey*. O universo a ser compreendido através deste estudo diz respeito à população brasileira acima nascida entre 1995 e 2010, e esse grupo já conta com cerca de 51 milhões de pessoas, conforme dados do IBGE (2021), representando 24% da população. Sendo assim, a amostra contou com 243 respondentes válidos, o que atende ao cálculo probabilístico, levando em consideração a margem de erro de 5% e o nível de confiança de 85%, para obtenção de um número amostral de pessoas a serem de fato pesquisadas suficiente para representar o todo (que chegaria com o mínimo de 208 respondentes necessários para este contexto).

Para a realização da pesquisa foram utilizados dados primários, obtidos mediante a divulgação de um questionário estruturado com 22 questões, entre abertas e fechadas (APÊNDICE A). Incluindo questões de múltipla escolha e escala Likert, em que os respondentes devem avaliar uma pergunta a partir de uma classificação pré estabelecida, o formulário de pesquisa foi disponibilizado de forma *online* pela plataforma do *Google Forms*, durante o período de 24 de março de 2022 a 3 de abril de 2022.

Com o objetivo geral de entender a percepção da Geração Z sobre o que é um bom lugar para trabalhar, o instrumento de pesquisa foi elaborado em blocos, observando as características de perfil dos respondentes-alvo para o presente trabalho, tendo como filtro, jovens da Geração Z, portanto com idades entre 16 e 27 anos, com abrangência nacional. A pesquisa contou com 250 respondentes, sendo 243 respostas válidas por fazerem parte da faixa etária escolhida para o estudo.

O primeiro bloco da pesquisa buscou traçar um panorama da área de atuação dos respondentes, a fim de identificar de onde partem os profissionais e estudantes que estavam participando do estudo. Por entendermos que uma mesma profissão pode ter atuação em mais de um setor trabalhista, foi utilizada a divisão de 8 áreas do conhecimento estabelecida pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico): 1. Ciências Agrárias; 2. Ciências Biológicas; 3. Ciências da Saúde; 4. Ciências Exatas e da Terra; 5. Engenharias; 6. Ciências Humanas; 7. Ciências Sociais Aplicadas; e 8. Linguística, Letras e Artes. Também nesse bloco da

pesquisa foi identificado os respondentes que possuem vínculo empregatício atual e qual é o tipo desse vínculo: se jovem aprendiz, estagiário, contratação CLT, Serviço como PJ (Pessoa Jurídica), Funcionário Público, Sócio ou outro.

O segundo bloco intitulado “sua visão sobre boas empresas para trabalhar” buscou coletar a percepção sobre qual a primeira empresa que vem à cabeça dos jovens quando o assunto é um bom lugar para trabalhar, a partir de uma técnica utilizada pelo *marketing*, chamada de *top of mind*. O termo *top of mind*, significa, em tradução livre, que algo está no topo da mente de uma pessoa. É “a primeira marca mencionada numa pesquisa de *recall* sem estímulo que alcança a classificação *top of mind*” (AAKER, 1998, p.65). Como coloca Aaker (1998), a posição de uma marca como *top of mind* é de bastante valor em seu segmento, já que é identificada como presente na mente dos consumidores em uma posição à frente daquela desfrutada por seus concorrentes. Pensando em *employer branding*, aprofundar a primeira marca pensada como um bom lugar para trabalhar, possibilita o entendimento de quais marcas estão à frente nas estratégias de EB.

Marcas *top of mind* têm um bom nível de “conscientização de marca” (KOTLER, 2000), e tudo que é conhecido gera nos indivíduos uma sensação de familiaridade, gerando um sentimento de confiança (AAKER, 1998). Pressupõe-se que marcas *top of mind* estejam em vantagem perante as concorrentes que não estão “no topo da mente” dos consumidores. Mesmo que haja alguma marca como lembrança de nome próxima a da marca top, uma marca que conquista essa posição já possui um diferencial competitivo que irá refletir em seu *brand equity*, ou seja, em seu valor, Aaker (1998).

Ainda buscando entender as motivações que levam uma marca ser lembrada como um bom lugar para trabalhar, foi questionado aos respondentes da pesquisa quais as três principais características associadas à empresa citada anteriormente por eles. Os respondentes foram convidados a associar uma palavra que represente a empresa escolhida como um bom lugar para trabalhar e partir disso, foi construída uma nuvem de palavras utilizando um agrupador de palavras semelhantes disponível na internet. Remuneração e benefícios; Cultura e Valores; Diversidade e Inclusão; Qualidade de vida; Gestão e liderança; Carreira e Desenvolvimento e, Inovação e Infraestrutura são tópicos que agrupam os atributos mapeados em um trabalho de construção do EVP de uma marca, conforme Figura 3:

**Figura 3 - Fortalezas na construção do Employee Value Proposition (EVP)**



Fonte: Curso... (c2022).

O terceiro bloco da pesquisa, intitulado “um lugar ruim para trabalhar”, da mesma forma que no bloco anterior, buscou questionar qual a primeira empresa que vem à mente dos respondentes relacionadas a um lugar em que não se imaginam trabalhando e quais os motivos dessa escolha. O bloco seguinte buscou entender as perspectivas futuras desses jovens no mercado de trabalho, a partir de cenários hipotéticos de como eles projetam suas carreiras. A pesquisa abriu espaço para que os respondentes pudessem criar uma sugestão de como seria uma empresa ideal para trabalhar, a partir de características e atributos pré-listados.

O último bloco da pesquisa se deteve em traçar o perfil demográfico dos respondentes, com perguntas sobre raça/etnia, gênero, deficiência, grau de escolaridade e territorialidade. A escolha por deixar esse bloco ao final do questionário se deu por entendermos que são dados particulares e, muitas vezes, sensíveis aos respondentes, e ter ele ao final da pesquisa garante que quem está respondendo possa se sentir mais confortável, por já ter percorrido às demais questões que, da forma como foram construídas, criaram um espécie de diálogo entre os interlocutores. A pesquisa foi divulgada pelas redes sociais digitais da

autora e compartilhada por pessoas próximas. Durante a captação das respostas, buscou-se um cuidado para garantir que houvesse diversidade dos respondentes, em cada uma das características já citadas.

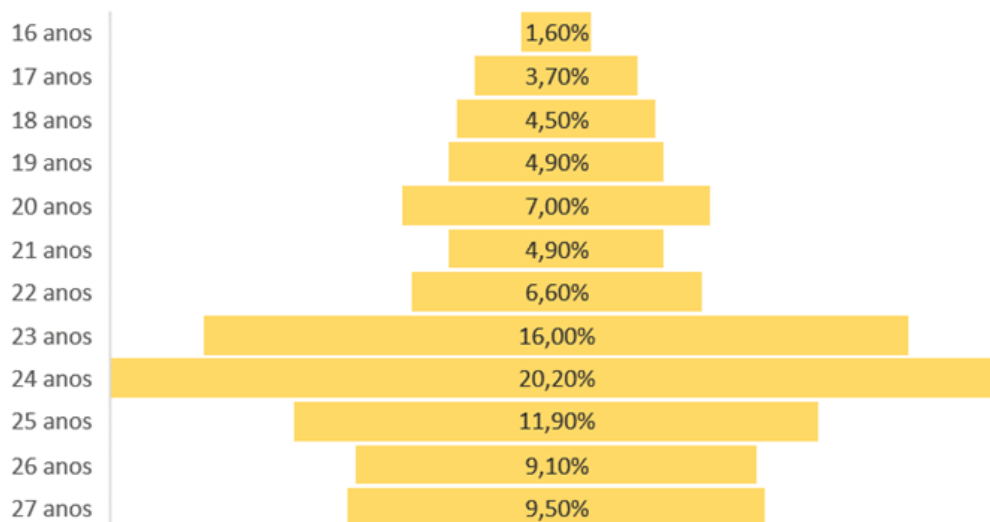
Os fatores atribuídos ao que resulta uma marca em atrativa para se trabalhar foram extraídos dos estudos em *employer branding* de Mascarenhas, Mansi (2020) e Clavery (2020), e também das percepções e experiências vividas a partir da atuação profissional da autora, relacionando os atributos à jornada que é percorrida nas relações entre empresas e as pessoas que fazem, desejam ou já fizeram parte dela.

## 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Como já pautado anteriormente neste estudo, é importante que haja um reconhecimento dos recortes sociais estabelecidos quando se fala sobre marca empregadora, por vivermos em um país onde grande parte das pessoas não possui emprego ou perspectiva de ter poder de escolha em uma possível contratação. Com isso em mente, o formulário de pesquisa contou com uma sessão de análise demográfica dos respondentes, para que possamos dimensionar, afinal, para quem as marcas aqui mencionadas são consideradas *employer brand*.

Considerando a idade dos respondentes, optamos por escutar pessoas de 16 a 27 anos, embora para alguns autores os nascidos até 2010 ainda façam parte dessa geração. Essa escolha de limitar a pessoas nascidas até 2006 se deu por entendermos que dos 12 aos 15 anos a percepção sobre o que é um bom lugar para se trabalhar ainda não faz parte das vivências desses jovens e que a partir dos 16 anos eles já começam a entrar legalmente no mercado de trabalho em posições de jovem aprendiz ou estagiários. Dos 243 respondentes válidos da pesquisa, 20,20% possui 24 anos, seguido de 16% dos respondentes com 23 anos. Todas as idades dentro da faixa etária estabelecida foram minimamente contempladas, conforme Gráfico 1:

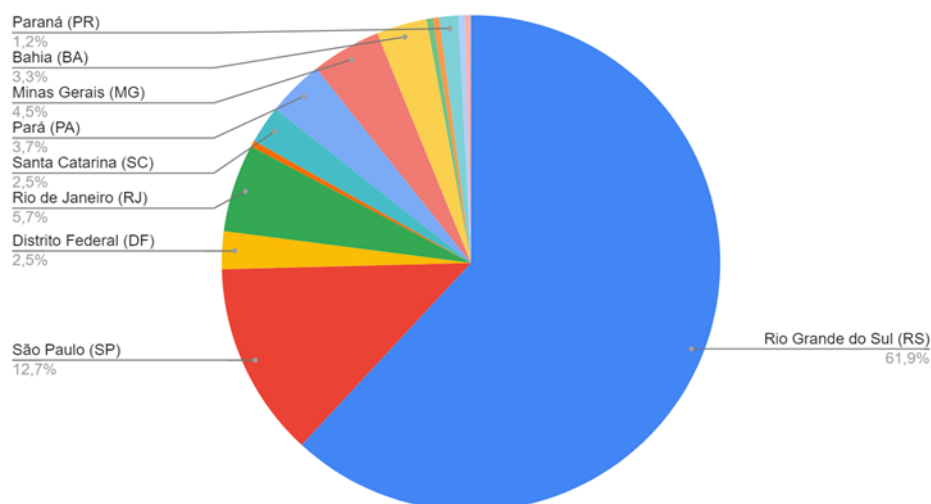
**Gráfico 1 - Idade dos respondentes**



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Em relação à abrangência territorial do estudo, buscamos coletar respostas do maior número de estados possível, já que o Brasil é um país continental e que possui diversas culturas e jeitos de se relacionar. Como o estudo foi baseado no Rio Grande do Sul, 61,9% dos respondentes vivem neste estado e outros 12 estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal, foram contemplados no estudo, conforme Gráfico 2:

**Gráfico 2 - Estados brasileiros em que vivem os respondentes**



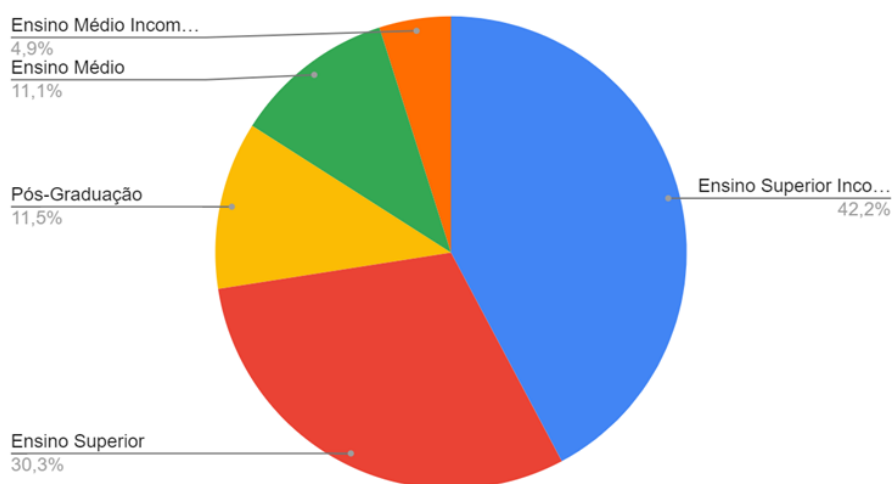


Fonte: elaborado pela autora (2022).

Em relação aos dados demográficos que oportunizam que o estudo possa ter uma maior abrangência e representatividade diversa, foi questionado aos respondentes qual a sua identidade de gênero. 65% respondeu como sendo Mulher cis, seguido de 32,1% dos respondentes Homem cis. A pesquisa contemplou 1 pessoa trans, que se definiu como Homem trans, 2 pessoas de gênero neutro e 3 pessoas (1,2%) que preferiram não responder. Em relação à autodeclaração de raça/etnia, 80,7% dos respondentes são Brancos; 9,9% são Pardos; 7,8% são Pretos, 0,8% são Amarelos; 0,4% são Indígenas e 0,4% preferiu não responder. 3 (1,2%) respondentes são Pessoas com Deficiência (PCD).

No que tange ao grau de escolaridade dos respondentes, 42% possuem Ensino Superior Incompleto e 30,5% têm nível de graduação, seguidos de 11,5% que possuem Pós-graduação (GRÁFICO 3). Percebe-se que, apesar da Geração Z ser bastante nova, mais de 80% dos respondentes da pesquisa já iniciaram ou concluíram o nível superior e, portanto, estão aptos a ingressar de forma mais qualificada no mercado de trabalho, considerando o recorte de pessoas pesquisadas.

**Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos respondentes**

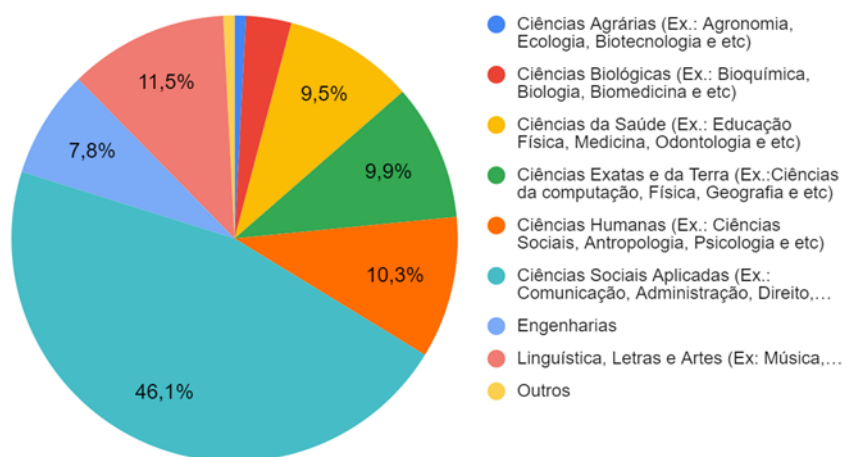


Fonte: elaborado pela autora (2022).

Em relação à área de atuação profissional, conforme apresentado no Gráfico 4, 46,1% dos respondentes atua ou estuda dentro das Ciências Sociais Aplicadas,

área do conhecimento que contempla os cursos: Administração, Arquivologia, Arquitetura e Urbanismo, Biblioteconomia, Ciências Contábeis, Direito, Economia, Jornalismo, Museologia, Pedagogia, Produção Cultural, Produção Editorial, Produção Multimídia, Publicidade e Propaganda, Rádio e TV, Relações Internacionais, Relações Públicas, Secretariado, Serviço Social e Turismo.

**Gráfico 4 - Áreas de atuação dos respondentes**



Fonte: elaborado pela autora (2022).

A 2ª área do conhecimento mais contemplada na pesquisa foi a Linguística, Letras e Artes, que reúne cursos como: Artes Cênicas, Cinema, Dança, Design, Letras, Moda, Música entre outros. Seguido de Ciências Humanas, com 10,3% dos respondentes e que contempla cursos como Ciências Sociais, Antropologia e Psicologia. As demais áreas apresentadas também foram minimamente representadas, conforme Gráfico 4.

Dos 243 respondentes, 71,6% possuem algum vínculo empregatício atualmente e destes, 52,9% possuem vínculo do tipo Contratação CLT, seguido de 23,6% em posições de estágio e 8,6% que atuam como PJ (Pessoa Jurídica). Segundo matéria publicada pelo portal de notícias Terra em outubro de 2021, a partir da Pandemia há um crescimento nas contratações do tipo PJ.

De acordo com um levantamento feito pela Relevo, maior empresa de tecnologia do setor de Recursos Humanos da América Latina, notou-se um aumento de 25% nas contratações para vagas de tecnologia e atividades que podem ser realizadas remotamente. Sendo que, em outro apontamento, a Relevo identificou que 30% dessa nova demanda era no regime de contratação PJ, o que anteriormente correspondia a 7% das ofertas. O que se mostra uma excelente vantagem para os profissionais, que estão dando

cada vez mais predileção ao contrato PJ, valendo-se da flexibilidade de horário e possibilidade de alto retorno financeiro. Além da perspectiva de atuarem, em teoria, como seus 'próprios chefes' (COM A..., 2021).

Apesar da tendência e atratividade das contratações do tipo PJ, cabe ressaltar as diferenças entre as modalidades de vínculo. Enquanto na contratação do tipo CLT, o empregado possui uma série de benefícios a partir do vínculo de carteira assinada, além de garantia do seguro-desemprego, o que é mais seguro e estável, os salários líquidos em relação às modalidades PJ acabam sendo menos competitivos. No regime PJ, o empregado recebe um salário líquido maior, porém deve pagar por todos os benefícios, além de não ter um vínculo exclusivo com a empresa. Pensar em estratégias de marca empregadora com um público interno que atua na organização, mas não faz parte somente dela é um dos desafios identificados que necessitam de atenção em pesquisas e trabalhos futuros.

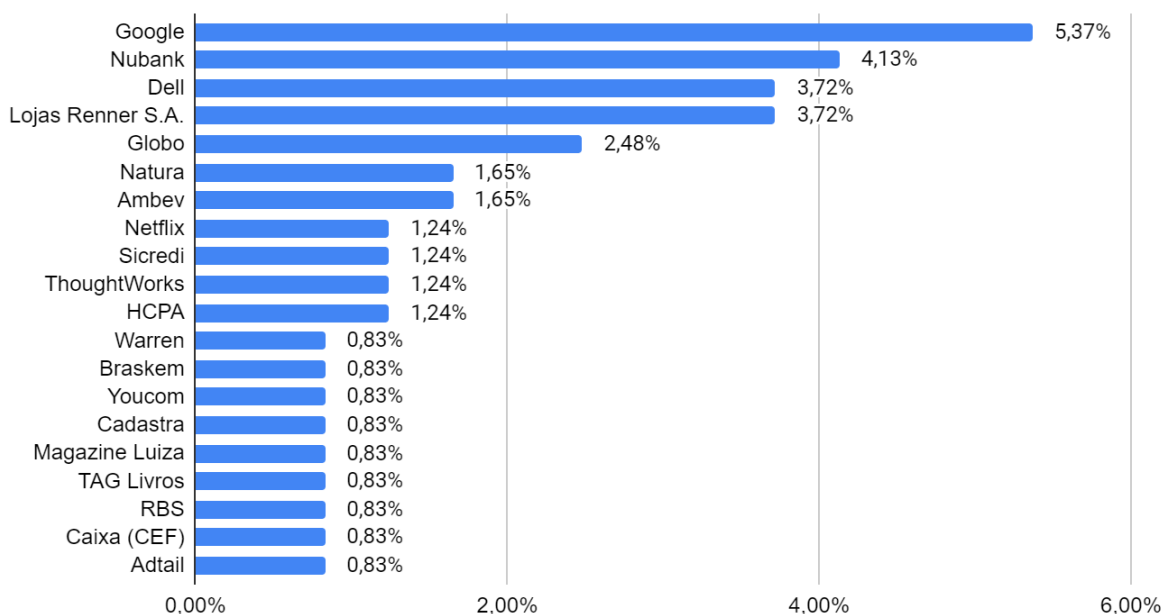
Em relação ao tempo em que esses jovens estão no seu emprego atual, apenas 4,6% está na mesma empresa há 5 anos ou mais. 31,6% está no seu vínculo atual entre 6 meses e 1 ano e 26,4% há menos de 6 meses. Esse índice vai de encontro à uma tendência percebida na Geração Z: são pessoas que entram no mercado de trabalho com a intenção de crescer rápido e, e não estão contentes com a relação que possuem na empresa ou não veem sentido no que a empresa se propõe a ser, buscam novas oportunidades rapidamente, contribuindo com um altos índices de *turnover*. Para as empresas, um dos principais motivos de preocupação em manter os profissionais é o custo financeiro e de aproveitamento em recomençar um processo seletivo, além do tempo investido no acultramento de novas pessoas. Para os jovens, a busca por oportunidades que se conectem mais com o seu propósito e visão de mundo se mostra como uma prioridade.

#### 4.3. MARCAS EMPREGADORAS PARA A GERAÇÃO Z

No questionário aplicado, o primeiro aspecto que foi colocado em questão tinha relação à primeira marca que vem à cabeça dos jovens quando pensam em um ótimo lugar para trabalhar, dentro do seu segmento de atuação. Conforme o Gráfico 5, a empresa que mais se destacou foi a *Google*, com 13 menções, o que corresponde a 5,37% dos respondentes. Em segundo lugar, a *startup* brasileira Nubank com 10 citações (4,13%). Na sequência tivemos a empresa de tecnologia

Dell e a companhia do segmento de varejo de moda e *lifestyle*, Lojas Renner S.A., ambas com 9 citações (3,72%). O Gráfico 5 é um *ranking* das empresas citadas ao menos duas vezes.

**Gráfico 5 - Melhores empresas para trabalhar para a geração Z**



Fonte: elaborado pela autora (2022).

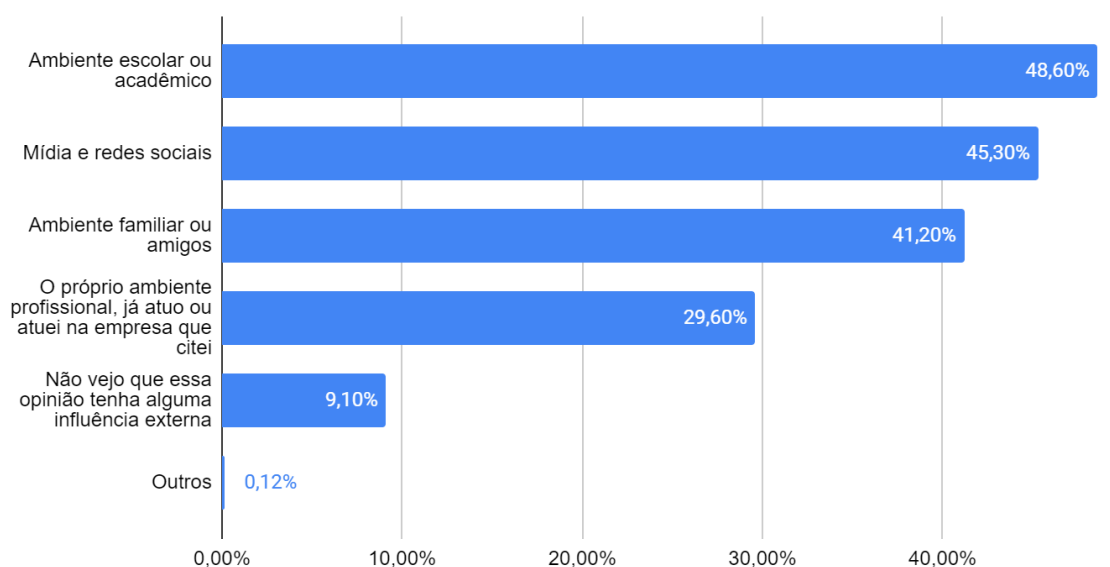
Outras marcas que foram citadas, com uma (1) indicação: 3M, L'Oréal, Studio Valkiria, Lojas Quero-Quero S.A., Boticário, Eyxo, Clube de Regatas do Flamengo, Nestlé, Poder Judiciário, Fiat, Microsoft, Localiza, Coca-Cola, Força Aérea Brasileira, Hospital Israelita Albert Einstein, Facebook, Defensoria Pública da União, MapBiomás, Box 1824, Lima & Volpatti Advogados Associados, Sand Films, INPE, Bosch e Uol. Ao todo, 134 empresas diferentes foram citadas.

É interessante identificar que a marca *top of mind* que se destacou nessa pesquisa, a *Google*, possui um histórico no que se refere à empresa que expõe a sua cultura e jeito de se relacionar, trabalhando estrategicamente a sua marca empregadora. Por anos, a organização se dedica a ser uma referência no relacionamento com seus colaboradores, e é altamente eficiente em comunicar essa característica, contribuindo para que seja criado uma imagem-conceito de que é atrativo trabalhar na *Google*. Esse imaginário vem sendo construído porque a *Google* foi uma das primeiras empresas a utilizar da sua cultura para produzir conteúdo e gerar engajamento. Um ambiente disruptivo, com espaços para lazer, diversão e descanso nos seus escritórios, bem como a flexibilidade e os benefícios

especiais são apresentados em diversas matérias que citam a companhia e também exposto de forma bastante explícita no filme *The Internship*, ou em português, *Os Estagiários*, lançado em 2013 e dirigido por Shawn Levy (*OS ESTAGIÁRIOS*, 2013). No filme, dois homens de aproximadamente 40 anos são demitidos e começam a procurar por um novo trabalho. Apesar de não saberem nada de tecnologia, eles são contratados como estagiários na *Google*, local em que convivem com chefes vinte anos mais novos do que eles. Além de apresentar exemplos de conflitos entre diferentes gerações no mercado de trabalho, o longa de Levy (2013) também reforça os atributos de marca empregadora identificados na marca.

Em continuidade aos dados originados no campo, a pesquisa contou com uma questão no formato fechado que buscou identificar de onde partem as influências na escolha de uma marca como empregadora para a Geração Z. Mais de uma opção como fonte de influência poderia ser marcada (respostas múltiplas). Os resultados indicam que 48,60% entende que a sua definição tem influência do ambiente escolar ou acadêmico; 45,30% percebe que a influência se dá no ambiente de mídias e redes sociais digitais e 41,20% entende que o ambiente familiar e os amigos influenciam nessa escolha (GRÁFICO 6).

**Gráfico 6 - Influências na escolha de uma empresa como marca empregadora para a geração Z**

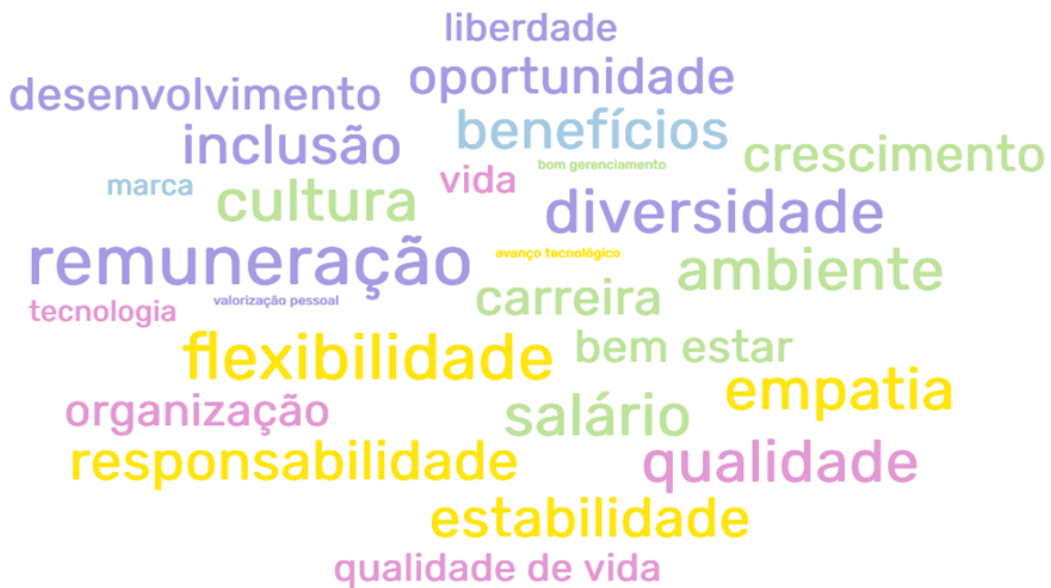


Fonte: elaborado pela autora (2022).

Retomando os conceitos discutidos por Baldissera (2008) sobre imagem-conceito e apresentados anteriormente neste estudo (Capítulo 2), a reputação de uma marca é formada de maneira complexa por vários fatores e é contemplada pelas construções simbólicas da imagem-conceito que é tangibilizada por elementos-força, como “[...] as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado” (BALDISSERA, 2008, p. 198). Um elemento-força percebido no estudo é a influência dos ambientes sociais em que os jovens estão inseridos. Por se tratar de uma geração que há pouco saiu da escola ou do ambiente universitário, muitas percepções são formadas e estabelecidas nesse meio. Também por ser a geração considerada nativa digital (TULGAN, 2015), a influência a partir das mídias e redes sociais digitais é relevante e coerente com os hábitos e comportamentos apresentados pela Geração Z.

Para entender os motivos pelos quais as empresas citadas são pensadas em primeiro lugar como uma boa organização para trabalhar, foi questionado qual palavra define essa escolha. A palavra escolhida por cada respondente carrega os signos e atributos que tornam essas marcas como *employer brand* para a Geração Z. A nuvem de palavras (FIGURA 4) agrupa as características mais citadas, colocando em destaque aquelas que foram sinalizadas com mais frequência. Remuneração, flexibilidade, diversidade, inclusão, cultura, empatia, bem-estar e qualidade de vida estão entre as características mais mencionadas.

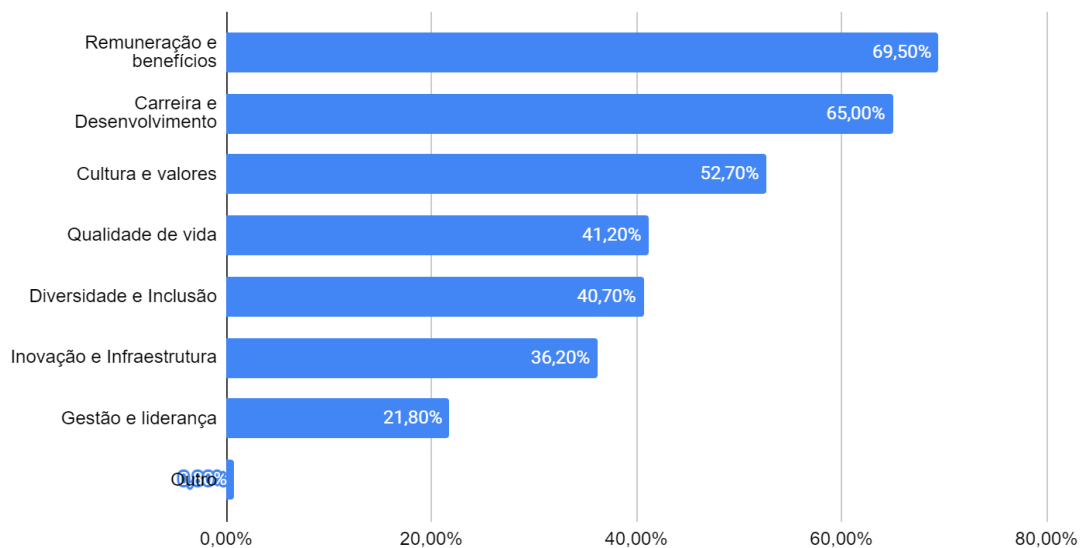
Figura 4 - Nuvem de palavras: atributos de uma boa marca empregadora para a Geração Z



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Ainda sobre as empresas *top of mind* em marca empregadora para a Geração Z, o Gráfico 7 concentra as respostas da questão 10: “Marque até 3 características que você relaciona positivas à empresa que citou como um bom lugar para trabalhar” (APÊNDICE A). Nessa questão, de formato fechado, os jovens deveriam selecionar até três características listadas, que são base das fortalezas na construção do *Employee Value Proposition* (EVP), conforme Figura 3

Gráfico 7 - Características atribuídas às marcas empregadoras para a Geração Z



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Nessa questão, Remuneração e Benefícios também aparecem em destaque, com 69,50% de aparição. Em segundo lugar, o item Carreira e Desenvolvimento apareceu em destaque, com 65% de grau de importância, seguido de Cultura e Valores com 52,7%. Em quarto lugar, o item Qualidade de Vida aparece com 41,20% das respostas.

Uma das características destacadas por Tulgan (2015) e McCrindle (2011) sobre a Geração Z é a vontade de tangibilizar seus resultados rapidamente, o que pode ser atribuído ao fato de que cresceram em um mundo com fronteiras mais fluidas devido ao fenômeno da Globalização. Por isso, são uma geração que busca um crescimento profissional rápido e que acompanhe as transformações e dinamismos do mundo. Dessa forma, remuneração aparece como um atributo relevante, já que essa é a forma de recompensa que tangibiliza o crescimento profissional de alguém. Dentre as 21 pessoas que citaram remuneração ou salário como um atributo que leva elas a identificarem a empresa que foi citada como um bom lugar para trabalhar, 76,19% delas são mulheres cis. Historicamente, as mulheres ganham salários menores em comparação com os homens. Em fevereiro de 2021, a agência de empregos Catho constatou que mulheres, mesmo ocupando os mesmos cargos e realizando tarefas iguais às dos homens, chegam a ganhar até 34% menos do que eles (DESIGUALDADE..., 2021).

Outro atributo que aparece em evidência na pergunta sobre que palavra representa o motivo para eleger uma marca como um bom lugar para trabalhar (FIGURA 4), é flexibilidade, seguido de cultura, item que também ganhou destaque na pergunta de número 10 (GRÁFICO 7) e que se relacionam diretamente. A Geração Z cresceu em uma sociedade digitalizada e estão acostumados a viver em ambientes interativos, de muita conexão, com velocidade nas mudanças e cheio de autonomia. “A Geração Z exige praticidade e agilidade em todas as esferas da organização, para manter o seu engajamento e atratividade” (FACCO *et al.*, 2015). A flexibilidade já é uma dessas características intrínsecas à essa geração, então é natural que eles busquem justamente isso no ambiente de trabalho. Portanto, flexibilidade é um atributo que as marcas precisam trabalhar nas suas estratégias de marca empregadora, partindo, evidentemente, do entendimento sobre o quanto cultura organizacional da empresa em questão é aberta à flexibilidade. Trazendo essa discussão para o campo teórico, podemos entender que a busca por identificações (BALDISSERA, 2004), compreendendo a complexidade dos sujeitos, é

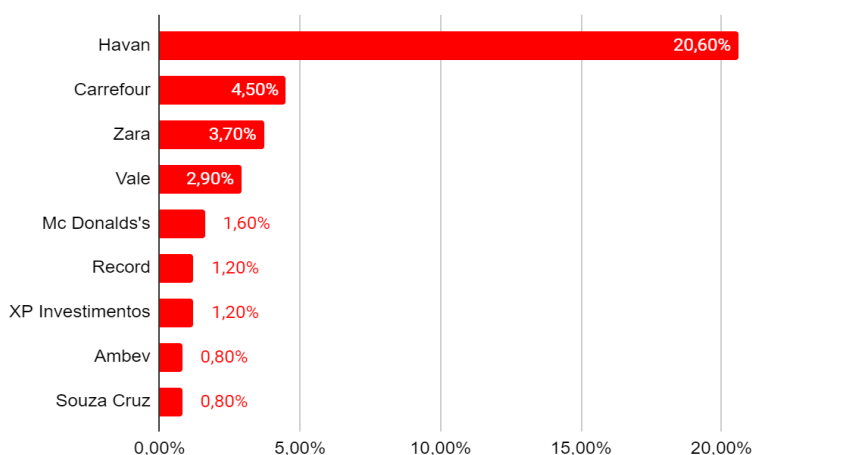


o resultado do que se espera mas também do que é oferecido pelo ambiente. Nesse caso, mesmo que flexibilidade seja uma característica que faz parte da essência da Geração Z, e que seja orgânica a busca por essa flexibilidade no ambiente de trabalho, ela só o é percebida porque há empresas que alimentam essa identificação e reforçam esses atributos como atrativos, como é o caso já citado anteriormente da empresa mais citada nesta pesquisa, a *Google*. Portanto, a gestão de marca empregadora (*employer branding*) é por si só, a gestão dos processos identificatórios com a organização.

#### 4.4 O LUGAR DO NÃO *EMPLOYER BRAND*

O terceiro bloco da pesquisa com pessoas de 16 a 27 anos, denominado “um lugar ruim para trabalhar”, buscou questionar qual a primeira empresa que vem à mente dos jovens relacionada a um lugar em que não se imaginam trabalhando e quais os motivos dessa escolha. Dos respondentes válidos (243), das empresas indicadas como aquelas não desejadas para trabalhar, encontram-se as seguintes como as mais citadas (GRÁFICO 8). A *Havan* foi citada 50 vezes, representando 20,60% dos respondentes da pesquisa. É interessante notar que, em relação à pergunta de uma boa empresa para trabalhar, obtivemos um consenso 15,23% maior entre a escolha mais citada em ambas perguntas (Questão 7 e Questão 12, vide Apêndice A). Considerando que foi uma pergunta aberta, chama a atenção que quando se trata da visão negativa das empresas, esteja posto de forma mais evidente essa percepção.

**Gráfico 8 - Ranking de empresas citadas como um lugar para não trabalhar**



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Em segundo lugar, aparece a marca de hipermercados *Carrefour* com 4,50% de citações, seguida da marca de moda *Zara* com 3,70% e da *Vale* com com 2,90% de citações como uma empresa para não trabalhar, conforme o Gráfico 8. Outras marcas como Dimed, BTGg Pactual, Governo, Santander, Petrobras, Unimed, Farmácia São João, Taurus, Riachuelo, Honda, Arezzo, Pernambucanas, Banco Do Brasil, Andrade Gutierrez também foram citadas, assim como surgiu a indicação de setores indesejados, como a indústria do tabaco e petróleo.

Entre os motivos listados pelas 50 pessoas que citaram a *Havan* como um lugar em que não trabalhariam, está o posicionamento político que a marca, na figura do seu dono, Luciano Hang, adota. A forte proximidade e intensidade de apoio público de Luciano Hang ao atual governo brasileiro do presidente Jair Messias Bolsonaro (sem partido) coloca a marca como elemento que representa também as ideologias adotadas pelo governo. Na Questão 13 (APÊNDICE A), os respondentes tiveram a oportunidade de responder de forma aberta o porquê definem a empresa escolhida como um lugar em que não trabalhariam. O respondente 79, que citou a *Havan*, contribuiu dizendo que:

*“Não compactuo com o posicionamento político, ideológico e de extrema exposição em ações políticas da organização e de seu CEO. Também não vejo a empresa como destaque em meu segmento de atuação, desta forma, não me sentiria bem e nem teria muitas oportunidades de desenvolvimento nessa organização” (RESPONDENTE 79).*

A estratégia organizacional da *Havan* em conectar seu posicionamento de marca às ideologias defendidas pelo seu dono (Luciano Hang), vão além do âmbito da comunicação mercadológica, com objetivo de divulgar um produto ou serviço, mas também objetiva a disseminação de ideias, princípios e valores sobre a organização, sendo um “[...] importante e fundamental processo dinamizador do discurso organizacional na medida em que potencializada sua visibilidade e abrangência discursiva” (BALDISSERA; STOCKER, 2015, p. 147). Por isso, ao compreender que as escolhas, estratégias e ações de comunicação organizacional ocasionam a construção de sentidos e simbolismos sociais, é preciso olhar como os discursos criados circulam e são (re)produzidos, pois eles “[...] têm potência para influenciar na configuração da cultura, naturalizando e (re)afirmando modos de ser e estar no mundo” (BALDISSERA; STOCKER, 2015, p. 146). O respondente nº 224 da

pesquisa justifica a sua escolha à marca *Havan* como uma empresa para não trabalhar com “*Porque ela tem imagem ligada ao Bolsonaro*” (Respondente 224). Ou seja, a imagem-conceito da marca, a partir de uma série de acontecimentos envolvendo seu dono, passa a ser muito mais associada à sua conduta, valores e ideologias do que aos seus produtos e serviços. O respondente 153 complementa que, para a *Havan*, “*O posicionamento político pra essa organização é mais importante que os desempenhos dos seus trabalhadores*”.

Uma característica já pontuada anteriormente neste estudo sobre a Geração Z, é que ela é a geração que se conecta muito fortemente aos seus propósitos individuais, crenças, valores e ideologias. Por ser uma geração que cresceu em meio ao forte avanço dos movimentos sociais e discussões maiores no entendimento das intersecções sociais ocasionadas pelo racismo, machismo, lgbtfobia e outras discriminações que são estruturais na sociedade, é uma geração que não tolera qualquer tipo de preconceito ou ação que desrespeite os direitos humanos. Ainda sobre a *Havan*, o respondente 107 relata que não gostaria de se vincular à organização pois,

*“Pelos valores completamente opostos aos meus, pelos abusos relatados por funcionários e por ser uma empresa que considero nociva na esfera social e política de um modo geral”* (RESPONDENTE 107).

Também pensando nos posicionamentos e acontecimentos que levam à imagem das marcas serem negativamente associadas como não empregadoras, a empresa *Carrefour*, citada por 11 jovens respondentes da pesquisa (4,50% dos respondentes – Gráfico 8), também teve seu nome associado a situações envolvendo racismo e discriminação, além de maus tratos aos animais. A empresa tem o histórico de pelo menos 3 casos de racismo violento, o mais recente em 2020, em que um homem negro foi espancado até a morte por seguranças nas dependências do *Carrefour* em Porto Alegre. Dessa forma, os acontecimentos em torno da marca global, tem forte impacto na construção da marca empregadora também. Se uma marca se envolve em algum escândalo ou evento crítico (DAS, 2007), isso também reverbera em como ela é vista como um lugar para trabalhar.

Estamos perante o que podemos chamar de evento crítico (Das, 2007), no sentido em que eventos particularmente violentos, que irrompem no

cotidiano das cidades, se transformam em acontecimentos nacionais que envolvem toda uma série de atores em cena (DURÃO; PAES, 2021, p. 13).

Vale salientar que, dos 22 jovens que citaram o *Carrefour*, apenas 6 deles são pessoas não brancas (4 pardos e 2 pretos), ou seja, essa perspectiva de tensionamento com questões raciais já é algo que permeia a Geração Z, independente da raça/etnia desses jovens.

Da mesma forma, as empresas *Zara* e *Vale*, também citadas no *ranking* (3,70% e 2,90%, respectivamente, conforme Gráfico 8), são empresas em que a sua imagem está associada a escândalos ou desastres. Para a respondente 140, que citou a *Zara* como um lugar para não trabalhar, essa escolha se dá porque a empresa “[...] *teve muitos escândalos com uso de peles de animais e escravidão*” (RESPONDENTE 140). A respondente 91 também pontua: “[...] *não concordo com muitas ações da empresa, inclusive não compro nada nela*”, o que reforça o quanto um acontecimento em torno da marca é capaz de interferir na imagem dela como um todo, do consumo direto à possibilidade de fazer parte da mesma. Para o respondente 86, que citou a empresa *Vale* na Questão 12 (APÊNDICE A), não trabalharia nesta organização: “[...] *devido aos escândalos ambientais que vão totalmente contra os meus valores pessoais*” (RESPONDENTE 86).

Ou seja, se vai ao desencontro daquilo que a Geração Z acredita como importante para a sociedade, há um afastamento da vontade de se vincular e/ou consumir as marcas que assim se posicionam. Dado que também é visível na questão de número 11 (APÊNDICE A), onde os respondentes deveriam indicar o seu grau de concordância nas oito afirmações previamente definidas, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, conforme escala Likert. A média de concordância de cada uma das afirmações é exposta no Quadro 4:

**Quadro 4 - Grau de concordância em relação às afirmações da questão 11 (APÊNDICE A)**

Afirmações	Média do grau de concordância
Eu trabalharia em uma empresa que tivesse um posicionamento político diferente do meu.	2,71
Critico quem trabalha em organizações de cunho religioso.	2,04
Não me candidataria a uma vaga em uma empresa que passou por algum escândalo envolvendo racismo, homofobia, machismo ou outra forma de discriminação.	4,02

Trabalharia em uma empresa que diverge do meu posicionamento ideológico, crenças e valores pessoais.	2,37
Prefiro trabalhar ganhando menos, mas estar vinculado a uma organização que ofereça valores que eu compactue.	3,59
Escolheria uma empresa para trabalhar mesmo não acreditando no produto ou serviço que ela oferece.	3,36
Preciso trabalhar para me sustentar, e não me importo onde terei esse ganho.	2,44
Acompanho sites como Glassdoor ou guias como Great Place to Work para saber mais sobre o mercado que desejo atuar.	2,40

Fonte: elaborado pela autora.

A afirmação exposta na questão 11, que atingiu um grau de concordância maior foi “Não me candidataria a uma vaga em uma empresa que passou por algum escândalo envolvendo racismo, homofobia, machismo ou outra forma de discriminação”, com uma média final de 4,02 pontos em uma escala de concordância Likert, indo ao encontro aos resultados obtidos no bloco de uma empresa ruim para trabalhar. Da mesma forma a afirmação “Eu trabalharia em uma empresa que tivesse um posicionamento político diferente do meu”, em que a média de concordância ficou mais próxima de 1 (discordo totalmente), 2,71 e a afirmação “Trabalharia em uma empresa que diverge do meu posicionamento ideológico, crenças e valores pessoais” (grau de concordância de 2,37 – Quadro 4), também seguem o mesmo raciocínio.

Colocando em questão os pontos de propósito pessoal e retorno financeiro, na afirmação “Prefiro trabalhar ganhando menos, mas estar vinculado a uma organização que ofereça valores que eu compactue”, o grau de concordância final ficou 3,59, o segundo mais próximo de 5 (concordo totalmente), conforme Quadro 4. Ao mesmo tempo, na afirmação “Preciso trabalhar para me sustentar, e não me importo onde terei esse ganho”, o grau de concordância ficou 2,44. Ou seja, se confirma que o forte olhar social e vínculo pessoal dessa geração com a validação dos seus valores aos das organizações.

Outro dado interessante se endereça no fato de que plataformas como Glassdoor não são tão evidentes quanto imaginávamos, tendo em vista que há um índice mais próximo da discordância na afirmação “Acompanho sites como *Glassdoor* ou guias como *Great Place to Work* para saber mais sobre o mercado que desejo atuar”, com 2,40. Portanto, a construção de uma marca como empregadora

parece não ser tão afetada ao que é exposto sobre ela nessas plataformas colaborativas ou rankings consolidados.

#### 4.5. EMPLOYER BRANDING E AS IDENTIFICAÇÕES DA GERAÇÃO Z: PERSPECTIVAS FUTURAS

Ao analisar as respostas do questionário da pesquisa, percebe-se que o que faz a Geração Z identificar uma empresa como *employer brand* são, justamente, aquelas características relacionadas à construção da imagem da marca, ou seja, do campo do simbólico e, sobretudo, como essa imagem conversa com os processos identificatórios vividos por esse público. Dessa forma, um dos achados da pesquisa é exatamente a conexão entre as teorias de Imagem e Identidade Organizacional, postas por Baldissera (2007, 2008) com os recentes estudos acerca de *employer branding*, com Mascarenhas e Mansi (2020). Por isso, foi formulado o Quadro 5, que busca sintetizar os conceitos, conectando-os e contribuindo para o exercício de aproximar os estudos em Relações Públicas e marca empregadora.

**Quadro 5 - Aproximações dos conceitos de *Employer Branding* e Imagem e Identidade Organizacional**

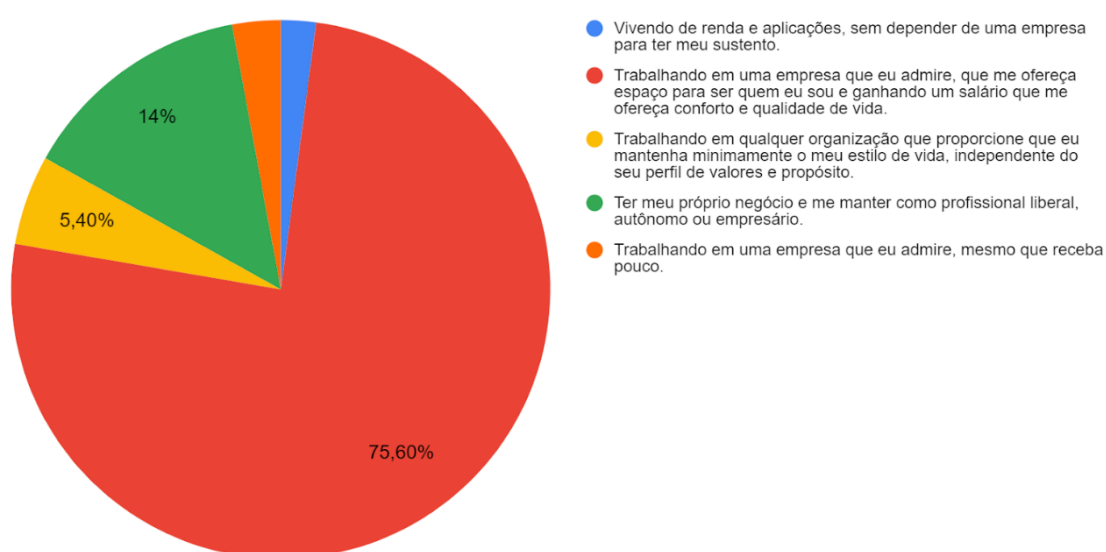
<p><b>Conceitos de Employer Branding:</b></p>	<p><b>Employer Brand:</b> (qual é a marca empregadora da organização?)</p> <p>“É a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização como empregadora. É diferente da marca como negócio ou como provedora de produtos ou serviços” (MASCARENHAS, MANSI, 2020 p. 23)</p>	<p><b>Employee Value Proposition (EVP):</b> (qual é o posicionamento e fortalezas dessa marca empregadora?)</p> <p>“É o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora” (MASCARENHAS, MANSI, 2020 p. 23)</p>	<p><b>Employer Branding:</b> (qual a estratégia de gestão dessa marca empregadora?)</p> <p>“É o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições” (MASCARENHAS, MANSI, 2020 p. 24)</p>
<p><b>Conceitos de Imagem e Identidade Organizacional:</b></p>	<p><b>Imagem:</b> “[...]contempla a noção de <b>reputação</b>, pois formar conceito implica apreciar, considerar, ajuizar, sentenciar e sancionar. [...] Observa-se que a imagem-conceito não é construída sobre a identidade em si, mas com base na percepção que a alteridade tem sobre ela, isto é, sobre o que parece ser. De caráter simbólico, a imagem-conceito tem seus fundamentos nos processos de significação. Assim, a noção de imagem-conceito é explicada como um <b>construto simbólico</b> [...] (BALDISSERA, 2008, p. 198)</p>	<p><b>Identidade:</b> “A identidade organizacional, como resultante da ação de sujeitos em um determinado contexto, está na esteira (imbricada de várias maneiras) desses novos contornos identitários. Sob a perspectiva da reflexão realizada, pode-se dizer que as identidades organizacionais são da qualidade do híbrido, isto é, pressupõem processos/relações dialógicos, dialéticos, recursivos e hologramáticos que articulam, de diferentes formas – tais como, inter-relações, cruzamentos, colagens, misturas, interações, expropriações e apropriações –, as identidades de dois ou mais sujeitos individuais (construtores e construções de seus grupos socioculturais) e os paradigmas em que se inserem, dentre outras coisas.” (BALDISSERA, 2007, p. 235)</p>	<p><b>Identificações:</b> “Com esse intuito, as identidades organizacionais contemplam performaticamente – em diferentes níveis, espaços e tempos – os principais traços da multiplicidade de identidades de seus públicos. Apresentam construções simbólicas que, numa espécie de espelhamento, procuram unificar a diversidade de públicos (identidades) em torno de suas marcas. Identificados, é provável que eles tendam a reconhecer e interpretar os padrões organizacionais como sendo seus próprios padrões, até porque, como destacado, vêm seus interesses, desejos e necessidades refletidos na identidade organizacional.” (BALDISSERA, 2007, p. 241)</p>

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir dos conceitos de Mascarenhas e Mansi (2020) e Baldissera (2007, 2008).

Dessa forma, fica claro que a imagem da marca como empregadora (*employer brand*) é percebida e gera identificação (*employer branding*) quando a identidade da marca (*employee value proposition*) corresponde às expectativas dos indivíduos. Para a Geração Z, essa rede de conexões, identificações e simbolismos é bastante evidente, já que se tratando de juventude, independente da geração, é o momento em que se vive descobertas e transformações.

Retomando o campo de estudo e trazendo esse conceito de processos identificatórios para o que é específico ao público-alvo, e dialogando com as características intrínsecas à Geração Z, na questão 14 (APÊNDICE A), os jovens respondentes foram convidados a sinalizar, de forma realista, qual dos cenários é mais provável de se projetarem para daqui 5 anos. Conforme o Gráfico 9, 75,6% dos respondentes sinalizou que se vê “Trabalhando em uma empresa que eu admire, que me ofereça espaço para ser quem eu sou e ganhando um salário que me ofereça conforto e qualidade de vida.” Ou seja, a admiração pela empresa que se imaginam trabalhando aparece como um ponto importante, já que a identificação também o é. O processo de admirar alguém/algo ou alguma marca passa pela mesma espiral de simbolismos e identificações dos sujeitos e essa identificação, falando de marca empregadora, está sujeita às estratégias estabelecidas para que a marca seja entendida como tal.

**Gráfico 9 – Como a Geração Z se imagina no futuro**



Fonte: elaborado pela autora



Pode-se perceber que 14% dos respondentes (Gráfico 9) sinalizaram que se imaginam tendo seu próprio negócio e se mantendo como profissional liberal, autônomo ou empresário. O que também vai ao encontro às tendências de novos formatos de trabalho e a crescente de trabalhadores PJ (Pessoa Jurídica), expostos no Capítulo 3. Essas novas formas de vínculos de trabalho, que acompanham transformações do âmbito social e até mesmo político, serão grande parte dos desafios relacionados à gestão de marca empregadora e, para a Geração Z, mesmo que também seja desafiador, por terem tão forte a característica e intenção de flexibilidade, será um diferencial importante, tanto para os jovens como para as organizações que pretendem atraí-los.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo, com viés exploratório, buscou entender o que faz uma marca ser vista como positiva em relação a ser um bom lugar para trabalhar, a partir da visão da Geração Z, que cresce ocupando posições no mercado de trabalho. Para isso, foi percorrida uma jornada de descobertas e estudos a partir dos conceitos *de employer branding* e comunicação organizacional, além do entendimento do contexto vivido por essa geração.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar o que transforma uma marca em *employer brand* para a Geração Z. Para tanto, foi realizada, além de um percurso de reflexão teórica e dados secundários, uma pesquisa de cunho quantitativo em âmbito nacional, com 243 jovens na faixa de 16 a 27 anos. Com base nesse campo, pode-se perceber que a busca por identificações, que já faz parte do processo comunicacional envolvendo gestão de marcas, é algo percebido com ainda mais força quando se trata da Geração Z, e por tanto, essa identificação é pretendida quando relacionado ao que esse público almeja no mercado de trabalho. Assim, fica evidente que os jovens querem fazer parte daquelas organizações em que se identificam, ou seja, aquelas que transmitem mensagens, signos e simbolismos que se conectem com as suas próprias imagem-conceito, suas crenças, valores e visão de mundo pessoais.

A partir disso, podemos constatar que há um imbricamento do que uma marca é composta, a partir de tudo o que ela se propõe a ser e também que transmite que é. Considerando o olhar da imagem-conceito de Baldissera (2008) e portanto, tudo que decorre a partir disso, incluindo a lógica de *employer branding*, a reputação de uma marca como empregadora é composta pelo que as pessoas falam sobre como é trabalhar ou se relacionar com aquela organização, ao mesmo tempo que é construída a partir do que o público que a organização pretende atrair necessita, para que haja identificação. Portanto, pode-se inferir que há uma simbiose entre o que é pretendido pela marca e o que é desejado, da mesma forma como há

essa inter-relação entre marca empregadora e marca institucional e ou comercial da organização. Se uma marca institucional, como imagem-conceito da organização é negativa, a marca empregadora dessa organização tende a ser negativa também.

Resgatando os objetivos específicos, pode-se afirmar que os três que foram propostos conseguiram ser atingidos ao longo do desenvolvimento do presente estudo, e para que os resultados encontrados sejam evidenciados, foi elaborado uma síntese no quadro a seguir (Quadro 6):

**Quadro 6 - Síntese de conclusões em relação aos objetivos propostos**

Objetivo	Conclusão
Investigar as expectativas da Geração Z em relação ao mercado de trabalho;	Os resultados apontaram que a Geração Z busca no mercado de trabalho aquelas empresas cuja cultura e valores sejam aderentes às suas escolhas pessoais, da mesma forma como consideram muito importante a garantia por uma ambiente flexível, que remunere de forma justa e que tenha espaço para desenvolvimento.
Analisar o que faz marcas não serem consideradas atrativas do ponto de vista de <i>employer branding</i> ;	A Geração Z demonstra que os fatos e acontecimentos sociais e ambientais relacionados às organizações estão fortemente conectados a como as marcas são percebidas como empregadoras, e que o papel das organizações na sociedade exige compromisso e responsabilidade social. Portanto, o que faz uma marca não ser considerada como <i>employer brand</i> para a Geração Z, é o posicionamento social que ela adota.
Contribuir para os estudos sobre construção de marca empregadora e Relações Públicas com novos dados.	O tema <i>employer branding</i> ainda é pouco discutido dentro do campo da Comunicação Social, sobretudo das Relações Públicas. A contribuição desse trabalho se dá na conexão feita entre os conceitos já estabelecidos e legitimados dentro do campo de estudo em Comunicação Organizacional, a partir de Baldissera (2007;2009) e os recentes estudos acerca do tema de Marca Empregadora, a partir das autoras Mascarenhas e Mansi (2020), que foram expostos no Quadro 5.

Fonte: elaborado pela autora.

Refletindo sobre o significado de estudar a Geração Z no mercado de trabalho, observa-se que o fato do crescimento etário das gerações. Por mais que os valores e posicionamentos sociais sejam importantes para a Geração Z, ao passo que esses jovens vão crescendo, a questão financeira tende a ganhar importância. Assim, a gestão de marca empregadora se torna importante, visto os significados de se estar empregado, a partir das necessidades de uma remuneração justa, ao mesmo tempo em que se estabelece uma dicotomia de desejos em relação à imagem das organizações: a estabilidade e segurança financeira versus os valores e cultura da empresa. Dessa forma, a Geração Z se mostra ser mais sensível e/ou

suscetível ao que é gerenciável pelas organizações no viés de gestão de marca empregadora.

No que se refere a contribuições para pesquisas futuras, foi percebido a oportunidade de analisar, de forma mais aprofundada, o que as empresas que se destacam como *employer branding* fazem para serem percebidas como tal. O que é comunicado pela marca em comparação ao que é percebido sobre ela. Também há a oportunidade de estudo acerca de como os acontecimentos e eventos críticos impactam na formação da opinião da Geração Z frente às organizações, no que tange o *employer branding*.

Por fim, pesquisar sobre marca empregadora no Brasil durante uma crise econômica e social poderia parecer correr na contramão da sociedade, já que na realidade não é todo brasileiro que tem o privilégio de se colocar no mercado de trabalho na posição e empresa que mais deseja. Por outro lado, pensar nas construções e significados que as marcas têm na vida dos jovens, sobretudo em meio a uma pandemia, que ressignificou muitos sentidos e mudou as relações de trabalho, foi bastante necessário. Entender o que uma nova geração pretende no mercado de trabalho é, sobretudo, uma forma de ter os insumos que possam garantir as transformações necessárias a todas as organizações. Afinal, se *employer branding* para a Geração Z é sobre a busca por identificações, que a nova geração possa moldar novos futuros.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Gulf Professional Publishing, 1998.
- ABOUT SHRM. *In: SHRM*. [S. l.], c2022b. Disponível em: <https://www.shrm.org/about-shrm/pages/default.aspx>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- ABOUT us. *In: GLASSDOOR*. [S. l.], c2008-2022. Disponível em: [https://www.glassdoor.com.br/about/index\\_input.htm](https://www.glassdoor.com.br/about/index_input.htm). Acesso em: 17 abr. 2022.
- ABOUT us. *In: UNIVERSUM*. [S. l.], c2022a. Disponível em: <https://universumglobal.com/about-universum/>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **O perigo de uma história única**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- ALMEIDA, Ana Luísa. A reputação organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 116-133, 2005.
- ALVARENGA, Darlan. Brasil tem a 4ª maior taxa de desemprego do mundo, aponta ranking com 44 países. *In: G1*. [S. l.], 22 nov. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/11/22/brasil-tem-a-4a-maior-taxa-de-desemprego-do-mundo-aponta-ranking-com-44-paises.ghtml>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. **Journal of brand management**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 185-206, dez. 1996. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand). Acesso em: 17 abr. 2022.
- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) Faces da cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010b. v. 2.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, dez. 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004 (Tese) – Doutorado em Comunicação, Programa de Pós-

Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010a. v. 3.

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, São Paulo, n. 7, p. 229-243, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BALDISSERA, Rudimar; Stocker, P. Comunicação organizacional e ethos discursivo: estratégia para falar de si nos anúncios dos bancos. *In*: MARQUES, Angela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (eds.). **Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: UFMG, 2015.

BARTHS, Geferson; BALDISSERA, Rudimar. Branding e a rede de organizações por articulação conceitual. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE MARCAS/BRANDING: CONEXÕES E EXPERIÊNCIAS, 2., 2015, Lajeado. **Anais eletrônicos** [...]. Lajeado: Univates, 2015. Disponível em: <https://www.univates.br/editora-univates/publicacao/167>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BEZERRA, Mariana Maia *et al.* Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 136-149, abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2009/853>. Acesso em: 19 abr. 2022.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

BRIDI, Maria Aparecida *et al.* O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. *In*: REMIR. [S. l.], 24 jul. 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/remir/index.php/condicoes-de-trabalho/190-o-trabalho-remoto-home-office-no-contexto-da-pandemia-covid-19>. Acesso em

BRITO, Paula Almeida *et al.* **O mundo VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) e conservação na Amazônia ocidental. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, [s. l.]. **Anais eletrônicos** [...]. [S. l.]: ANPAD, 2020. Disponível em: [http://anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento\\_edicao=106](http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento_edicao=106). Acesso em: 17 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CLAVERY, Suzie. **Isso é employer branding?!** um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

COM A pandemia, cresce a busca por profissionais PJ. *In*: TERRA. São Paulo, 14 out. 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/com-a-pandemia-cresce->

a-busca-por-profissionais-pj,976c885203ed454c230a7b47487b5200n3hn7wyj.html. Acesso em: 23 abr. 2022.

CURSO de employer branding. *In*: CÁSPER Líbero. São Paulo, c2022. Disponível em: <https://cursos.casperlibero.edu.br/produto/employer-branding-24/>. Acesso em: 23 abr. 2022.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação pública. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., Natal, 2008. **Anais eletronicos** [...]. Natal: 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/r3-2065-1.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

DAS, Veena. **Life and words**: violence and the descent into the ordinary. Berkeley: Oakland: University of California Press, 2007.

DESIGUALDADE de gênero no mercado de trabalho: mulheres ainda ganham menos que os homens. *In*: CATHO. São Paulo, 29 jun. 2021. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/comportamento-3/desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-mulheres-ainda-ganham-menos-que-os-homens/>. Acesso em: 24 abr. 2022.

DURÃO, Susana; PAES, Josué Correa. **Caso Carrefour, racismo e segurança privada**. 2. ed. São Paulo: Unipalmes, 2021.

FACCO, Ana Luiza Rossato *et al.* Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas. *In*: SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, 20., Cruz Alta, 2015. **Anais eletrônicos** [...]. Cruz Alta: UNICRUZ, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/23017233-Compreendendo-as-aspiracoes-de-carreira-de-estudantes-da-geracao-z-de-escolas-publicas-e-privadas.html>. Acesso em: 19 abr. 2022.

FAGUNDES, Marina Miranda. **Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre**. 2011. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

FARJO, Raissa Castilho. **Os significados do propósito na carreira contemporânea**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia: Psicologia Clínica) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia: Psicologia Clínica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/22424>. Acesso em: 17 abr. 2022.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GENERATION Z Gets Serious About Consumption. *In*: TRENDS. [S. l.], 15 mar. 2017. Disponível em: <https://trends-magazine.com/generation-z-gets-serious-about-consumption-2/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Wilson. A política de imagem. **Revista fronteiras: estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 145-175, dez. 1999.

GUIMARÃES, Ricardo. *Branding: uma nova filosofia de gestão*. **Revista da Espm**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 84-103, mar. 2003. Disponível em: <http://sumario-periodicos.espm.br/index.php/xxxxx/issue/view/38>. Acesso em: 17 abr. 2022.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brandt; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 28, p. 71-75, 05 jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 19 abr. 2022.

MAFFESOLI, Michel. Da identidade à identificação. *In*: MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

MARCHIORI, Marlene Regina. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. **Organicom**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 84-95, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138871>. Acesso em: 17 abr. 2022.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação é cultura. *Cultura é comunicação*. **Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 31, 1999.

MASCARENHAS, Bruna; MANSI, Viviane. **Employer branding: conceitos, modelos e práticas**. São Paulo: Haikai, 2020.

MCCRINDLE, Mark. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011. *E-book*.

MISTÉRIO do planeta. [Novos Baianos]. São Paulo: Warner Chappell Music: 1972. (3 min 37 s).

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A Influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, Porto



Alegre, v. 45, n. 2, p. 198-208, 18 ago. 2014. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470/11709>. Acesso em: 19 abr. 2022.

NOVAES, Tiago *et al.* Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. *In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO*, 16., 2016, Caxias do Sul. **Anais eletrônicos [...]**. Caxias do Sul: UCS, 2016. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvimostrappgga/paper/view/4869>. Acesso em: 17 abr. 2022.

OS ESTAGIÁRIOS. Direção: Shawn Levy. Intérpretes: Vince Vaughn *et al.* Roteiro: Vince Vaughn. Lós Angeles: 20th century studios, 2013. 1 DVD, son., color.

PATRIOTA, Maria Eduarda Proença Rosa. **O impacto da tecnologia móvel no relacionamento interpessoal da Geração Z**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6981/1/21054687.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

PENNINI, Anice; MOURÃO, Isaura. Rudimar Baldissera: Comunicação Organizacional sob a lente da complexidade. *In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PENNINI, Anice; MOURÃO, Isaura. **Compreendendo um campo de conhecimento**: reflexões epistemológicas sobre comunicação organizacional a partir de autores brasileiros*. Curitiba: CRV, 2015.

PIENIZ, Mônica. Podemos aprovar sua cultura e sua mídia? **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 330-333, 05 jan. 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/8201>. Acesso em: 17 abr. 2022.

PIRÂMIDE etária. *In: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Rio de Janeiro, c2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20acima%20de%2030,anos%2C%204%2C9%25>. Acesso em: 17 abr. 2022.

PREZIOSI, Giuliana Arruda. **A influência da sustentabilidade no engajamento da Geração Z no trabalho**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30477>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SCHEIN, Edgar H. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 2, 1984.

SILVA, Tânia Rodrigues da. **Os jovens da geração Z e o consumo**: os outros e o eu na formação das percepções sobre a marca. 2017. Dissertação (Mestrado em Marketing e Estratégia) – Universidade do Minho, Braga, 2017. Disponível em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/49494/1/T%c3%a2nia%20Rodrigues%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SIMAS, Renata Ruiz. **Employer Branding**: a estratégia de atração da Geração Z por meio da Confederação Brasileira de Empresas Juniores. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/2738/1/RenataRuizSimas.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SOARES, Marcelo. Eu me demito: fenômeno da grande resignação chega ao Brasil. *In*: VOCÊ S/A. São Paulo, 11 fev. 2022. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/economia/eu-me-demito-fenomeno-da-grande-resignacao-chega-ao-brasil/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010

TULGAN, Bruce. **O que todo jovem talento precisa aprender**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

TYBOUT, Alice M. **Branding**. São Paulo: Saraiva, 2017.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WILLIAMS, Kaylene C.; PAGE, Robert A. Marketing to the Generations. **Journal of behavioral studies in business**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 1-17, abr. 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/242760064\\_Marketing\\_to\\_the\\_Generations](https://www.researchgate.net/publication/242760064_Marketing_to_the_Generations). Acesso em: 19 abr. 2022.

Z GERAÇÃO do Agora – Documentário. [S. l.: s. n.], 23 nov. 2014. 1 vídeo (19 min 26 s). Publicado pelo canal NucleoAtivoDigital. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=ssl5VXD\\_X5I](https://www.youtube.com/watch?v=ssl5VXD_X5I). Acesso em: 24 abr. 2022.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA: EMPLOYER BRANDING E GERAÇÃO Z: A VISÃO DOS JOVENS SOBRE BOAS EMPRESAS PARA TRABALHAR

### Employer Branding e Geração Z: a visão dos jovens sobre boas empresas para trabalhar

Olá! Se você está aqui é porque está disposta(o) a contribuir com a minha pesquisa de fins acadêmicos, então desde já o meu muito obrigada!

Sou graduanda em Relações Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e esse estudo faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, com objetivo de entender o que faz uma marca ser desejável, do ponto de vista empregador, para a Geração Z.

As respostas serão utilizadas exclusivamente para o trabalho acadêmico e a pesquisa é anônima. O tempo médio de resposta da pesquisa é de 10 minutos. O público-alvo desta pesquisa são pessoas entre 16 e 27 anos.

---

\*Obrigatório

1. 1. Você faz parte da faixa etária de 16 a 27 anos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Área de  
atuação

Para começar, gostaria de entender qual a sua área de atuação e em que momento de vida você está.

2. 2. Você faz parte ou deseja atuar em qual área profissional? \*

Marque apenas uma opção.

*Marcar apenas uma oval.*

- Ciências Agrárias (Ex.: Agronomia, Ecologia, Biotecnologia e etc)
- Ciências Biológicas (Ex.: Bioquímica, Biologia, Biomedicina e etc)
- Ciências da Saúde (Ex.: Educação Física, Medicina, Odontologia e etc)
- Ciências Exatas e da Terra (Ex.: Ciências da computação, Física, Geografia e etc)
- Engenharias
- Ciências Humanas (Ex.: Ciências Sociais, Antropologia, Psicologia e etc)
- Ciências Sociais Aplicadas (Ex.: Comunicação, Administração, Direito, Economia e etc)
- Linguística, Letras e Artes (Ex: Música, Teatro, Design e etc)
- Outro: \_\_\_\_\_

3. 3. Neste momento, você possui algum vínculo empregatício remunerado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim *Pular para a pergunta 4*
- Não *Pular para a pergunta 7*

Área de atuação: conhecendo mais quem está empregado.

4. 4. Há quanto tempo você está no seu vínculo atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses a 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Entre 3 e 4 anos
- Entre 4 e 5 anos
- 5 anos ou mais

5. Qual o tipo do seu vínculo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Jovem Aprendiz
- Estagiário
- Contratação CLT
- Serviço como PJ (Pessoa Jurídica)
- Funcionário Público
- Sócio
- Outro: \_\_\_\_\_

6. 6. A empresa que você possui vínculo está sediada em qual estado brasileiro? \*

*Marcar apenas uma oval.*

A sede que possui vínculo está fora do Brasil.

Acre (AC)

Alagoas (AL)

Amapá (AP)

Amazonas (AM)

Bahia (BA)

Ceará (CE)

Distrito Federal (DF)

Espírito Santo (ES)

Goiás (GO)

Maranhão (MA)

Mato Grosso (MT)

Mato Grosso do Sul (MS)

Minas Gerais (MG)

Pará (PA)

Paraíba (PB)

Paraná (PR)

Pernambuco (PE)

Piauí (PI)

Rio de Janeiro (RJ)

Rio Grande do Norte (RN)

Rio Grande do Sul (RS)

Rondônia (RO)

Roraima (RR)

Santa Catarina (SC)

São Paulo (SP)

Sergipe (SE)

Tocantins (TO)

7. 7. Dentro do seu segmento ou área de interesse, cite a primeira empresa que vem a sua cabeça quando o assunto é um bom lugar para trabalhar: \*

---

8. 8. Em uma palavra, defina a principal característica que faz a empresa que você citou ser um bom lugar para trabalhar: \*

---

9. 9. Você compreende que a sua resposta anterior tem influência de algum desses ambientes? \*

Você pode marcar mais de uma opção, se necessário.

*Marque todas que se aplicam.*

- Ambiente escolar ou acadêmico
- Ambiente familiar ou amigos
- Mídia e redes sociais
- O próprio ambiente profissional, já atuo ou atuei na empresa que citei
- Não vejo que essa opinião tenha alguma influência externa

Outro:  \_\_\_\_\_

**Um bom lugar  
para trabalhar.**

Responda a próxima pergunta pensando na empresa que você definiu como um bom lugar para trabalhar.

10. 10. Marque até 3 características que você relaciona positivas à empresa que citou como um bom lugar para trabalhar: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Remuneração e benefícios
- Cultura e valores
- Diversidade e Inclusão
- Qualidade de vida
- Gestão e liderança
- Carreira e Desenvolvimento
- Inovação e Infraestrutura

Outro:  \_\_\_\_\_

Agora me diga o quanto você concorda com as seguintes afirmações:

Pense nas suas experiências, vivências e percepções sobre empresas boas para trabalhar.



11. 11. Responda as afirmações de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 - discordo totalmente	2	3	4	5 - concordo totalmente
Eu trabalharia em uma empresa que tivesse um posicionamento político diferente do meu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critico quem trabalha em organizações de cunho religioso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me candidataria a uma vaga em uma empresa que passou por algum escândalo envolvendo racismo, homofobia, machismo ou outra forma de discriminação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalharia em uma empresa que diverge do meu posicionamento ideológico, crenças e valores pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro trabalhar ganhando menos, mas estar vinculado a uma organização que ofereça valores que eu compactue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolheria uma empresa para trabalhar mesmo não acreditando no produto ou serviço que ela oferece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preciso trabalhar para me sustentar, e não me importo onde terei esse ganho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanho sites como Glassdoor ou guias como Great Place to Work para	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

criar uma lista de itens para  
saber mais sobre o  
mercado que desejo atuar.

Um lugar ruim para  
trabalhar.

Nessa parte, falaremos de empresas que não são um bom lugar  
para trabalhar.

12. 12. Cite uma empresa que você nunca trabalharia: \*

---

13. 13. Por que você define a empresa que citou na resposta anterior como um  
lugar em que não trabalharia? \*

---



---



---



---



---

### Sobre seu futuro

14. 14. De forma realista, daqui a 5 anos, você pretende estar:

*Marcar apenas uma oval.*

- Vivendo de renda e aplicações, sem depender de uma empresa para ter meu sustento.
- Trabalhando em uma empresa que eu admire, que me ofereça espaço para ser quem eu sou e ganhando um salário que me ofereça conforto e qualidade de vida.
- Trabalhando em qualquer organização que proporcione que eu mantenha minimamente o meu estilo de vida, independente do seu perfil de valores e propósito.
- Ter meu próprio negócio e me manter como profissional liberal, autônomo ou empresário.
- Trabalhando em uma empresa que eu admire, mesmo que receba pouco.

Estamos quase no fim!

15. 15. Se você fosse responsável por uma empresa ser considerada um ótimo lugar para se trabalhar, o que você buscaria garantir que ela tivesse? \*

---

---

---

---

---

Agora gostaria de entender o quanto você valoriza cada uma das características a seguir em uma boa empresa para trabalhar.

16. 16. Classifique cada item a seguir de 1 a 5, sendo 1 pouco relevante e 5 muito relevante em um ambiente de trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 - pouco relevante	2	3	4	5 - muito relevante
Pacote de salário e benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licença maternidade e paternidade estendida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vale alimentação flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios de transporte (auxílio gasolina, bike ou transporte público)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios relacionados ao bem-estar (plano de saúde, planos em academias e clubes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios de incentivo a cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estímulo ao desenvolvimento (auxílio em cursos, eventos e etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de mobilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho remoto ou híbrido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores corporativos relacionados a sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores corporativos sólidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura inovadora e ágil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho descontraído entre as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escritório com ambientes de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

descanso e lazer					
Gestão horizontal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de trabalho flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança inspiradora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de diversidade e inclusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para encerrar, algumas informações sobre você :)

Essa parte da pesquisa permitirá que eu tenha uma visão demográfica dos respondentes.

17. 17. Qual a sua idade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27

18. 18. Qual a sua identidade de gênero? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Mulher cis
- Mulher trans
- Homem cis
- Homem trans
- Não binário
- Gênero neutro
- Prefiro não responder
- Outro: \_\_\_\_\_

19. 19. Como você se auto declara em relação a sua raça/etnia? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Preto
- Pardo
- Indígena
- Amarelo
- Branco
- Prefiro não responder

20. 20. Você é uma pessoa com deficiência? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

21. 21. Qual o seu grau de escolaridade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

22. 22. Em que estado brasileiro você mora? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Moro fora do Brasil.
- Acre (AC)
- Alagoas (AL)
- Amapá (AP)
- Amazonas (AM)
- Bahia (BA)
- Ceará (CE)
- Distrito Federal (DF)
- Espírito Santo (ES)
- Goiás (GO)
- Maranhão (MA)
- Mato Grosso (MT)
- Mato Grosso do Sul (MS)
- Minas Gerais (MG)
- Pará (PA)
- Paraíba (PB)
- Paraná (PR)
- Pernambuco (PE)
- Piauí (PI)
- Rio de Janeiro (RJ)
- Rio Grande do Norte (RN)
- Rio Grande do Sul (RS)
- Rondônia (RO)
- Roraima (RR)
- Santa Catarina (SC)
- São Paulo (SP)
- Sergipe (SE)
- Tocantins (TO)



**Chegamos ao fim!**

Obrigada por contribuir com a minha pesquisa, agora é só apertar em enviar!

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

**Google** Formulários