

CENTRO PAULA SOUZA
Etec DE CIDADE TIRADENTES
Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em
Recursos Humanos

Bruna Lucena
Espedito Gomes
Geovanna Campos
Isabelly Moreira

EMPLOYER BRANDING COMO FERRAMENTA NA RETENÇÃO DE
TALENTOS

São Paulo
2024

Bruna Lucena
Espedito Gomes
Geovanna Campos
Isabelly Moreira

**EMPLOYER BRANDING COMO FERRAMENTA NA RETENÇÃO DE
TALENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC de Cidade Tiradentes, orientado pelos professores Lilian Rocha e Reinaldo Gama, como requisito parcial para obtenção do Título de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo
2024

Dedicamos este trabalho a todos que nos incentivaram neste caminho de conhecimento, aos nossos professores orientadores, Lilian Rocha e Reinaldo Gama, que nos guiaram e auxiliaram ao longo deste projeto, e ao incansável esforço de nosso grupo, que nunca deixou de trabalhar e pesquisar.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão a todos que nos incentivaram ao longo deste caminho de conhecimento. Agradecemos especialmente aos nossos professores orientadores, Lilian Rocha e Reinaldo Gama, por sua orientação e apoio indispensáveis durante a elaboração deste trabalho. Agradecemos também aos nossos familiares, pelo apoio e compreensão, e aos colegas de turma, pela colaboração e por todos esses anos de convivência. Reconhecemos o empenho e a dedicação incansáveis de nosso grupo, que se manteve firme na busca pela excelência e pelo aprofundamento da pesquisa.

“Cérebros, como corações, vão para onde são valorizados”. (McNamara, 1916).

RESUMO

Com a constante mudança na percepção dos colaboradores em relação às empresas, o Employer branding (ou marca empregadora) vem se consolidando como a principal ferramenta corporativa para a retenção de talentos, fortalecimento da reputação e alcance do sucesso organizacional. Este trabalho tem como objetivo analisar diferentes gerações, observando possíveis variações, a fim de evidenciar como o Employer branding influencia os colaboradores a permanecerem nas organizações, desconsiderando a visão direta do colaborador. A pesquisa se baseia em estudos bibliográficos, livros digitais e artigos (Giuliani, 2022; Cardoso, 2016; Carneiro, 2011; Chiavenato, 2008; Felisoni e Salles, 2007). Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada uma pesquisa com 112 respondentes que possuem ou já possuíram contato com o mercado de trabalho. As perguntas foram aplicadas por meio de um formulário do Google, permitindo o compartilhamento nas redes sociais dos participantes, como Instagram e WhatsApp. Entre as conclusões, observou-se que o Employer branding pode promover o senso de pertencimento do colaborador à empresa, ajudando a reter e valorizar talentos, além de agregar credibilidade à reputação da organização.

Palavras-chaves: Employer Branding; Retenção de Talentos; Geração X; Geração Z.

ABSTRACT

With the constant change in employees' perception of companies, employer branding has been consolidating itself as the main corporate tool for retaining talent, strengthening reputation and achieving organizational success. This work aims to analyze different generations, observing possible variations, in order to highlight how employer branding influences employees to remain in organizations, disregarding the employee's direct vision. The research is based on bibliographic studies, digital books and articles (Giuliani, 2022; Cardoso, 2016; Carneiro, 2011; Chiavenato, 2008; Felisoni and Salles, 2007). To develop the study, a survey was carried out with 112 respondents who have or have already had contact with the job market. The questions were applied through a Google form, allowing sharing on participants' social networks, such as Instagram and WhatsApp. Among the conclusions, it was observed that employer branding can promote the employee's sense of belonging to the company, helping to retain and value talent, in addition to adding credibility to the organization's reputation.

Keywords: Employer Branding; Talent Retention; Generation X; Generation Z.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Geração.....	25
Gráfico 2 – Employer Branding.....	26
Gráfico 3 – Retenção de Talentos.....	26
Gráfico 4 – Reputação na Retenção de Talentos.....	27
Gráfico 5 – Variação Geracional.....	28
Gráfico 6 – Valores e Políticas.....	29
Gráfico 7 – Percepção da Reputação.....	29
Gráfico 8 – Fit Cultural.....	30
Gráfico 9 – Cultura Organizacional.....	31
Gráfico 10 – Influencia do Employer Branding.....	32
Gráfico 11 – Aspecto para Retenção.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa	9
1.2 Problematização.....	9
1.3 Hipóteses	10
1.4 Objetivo Geral.....	10
1.5 Objetivos Específicos	10
1.6 Metodologia	10
2. EMPLOYER BRANDING	11
2.1 História.....	11
2.2 Conceito de Employer Branding.....	11
2.3 Importância.....	12
2.4 Reputação.....	13
3. RETENÇÃO DE TALENTOS	15
3.1 História.....	15
3.2 Conceito da Retenção de talentos.....	15
3.3 Importância.....	16
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	18
4.1 Conceito.....	18
4.2 Importância.....	18
4.3 Valores	19
4.4 Clima organizacional	19
4.5 Fit Cultural	20
5. GERAÇÕES.....	22
5.1 Geração X	22
5.2 Geração Z	22
5.3 Desafios	23
6. PESQUISA DE CAMPO.....	25
6.1 Análise dos gráficos	25
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

Observando o Employer Branding como uma das ferramentas de uma empresa, é possível promover ações e técnicas que alinham as missões, visões e valores, bem como a cultura organizacional e o ambiente de trabalho daquela corporação, determinado a sua reputação, sendo o ponto-chave de uma marca forte.

Com a inovação constante no ambiente corporativo, a retenção de talentos vem se tornando fonte de grande ajuda para o sucesso das empresas, que preservam seus melhores colaboradores, com isso, perceber a visão e consideração dos próprios funcionários sobre o método, facilita a aplicação das ferramentas necessárias.

Abordando essas temáticas, observa-se a relação entre si. O Employer Branding possivelmente agrega valor à retenção de talentos, fortalece a imagem empresarial tanto internamente quanto externamente, além de auxiliar potencialmente a empresa a se tornar mais eficaz na adaptação às diferentes gerações e à constante evolução da tecnologia.

Em virtude de nossa pesquisa, temos como objetivo analisar diferentes gerações observando uma possível variação, dessa forma será possível averiguar de que maneira o Employer Branding influencia os colaboradores a se estabilizarem nas organizações, nos possibilitando uma visão direta à percepção do colaborador.

1.1 Justificativa

Através da decisão de focar nossos estudos em Employer Branding ou a marca do empregador, procuramos tratar dos benefícios deste modelo de atuação dentro das mais variadas empresas. Percebemos que a rotatividade constante em cenário corporativo pode afetar o desempenho de empresas. A desvalorização de tal tema eventualmente possibilita trazer consigo um ambiente corporativo onde a motivação e a sensação de pertencimento sejam desfavorecidos podendo causar o turnover. A marca de uma empresa nos tempos atuais tende a ser o meio para fortalecimento da cultura, contribuindo na atração e retenção de talentos.

1.2 Problematização

Como as percepções dos colaboradores influenciam no Employer Branding e impactam a retenção de talentos?

1.3 Hipóteses

- A percepção do colaborador amplia a reputação positiva da sua marca no mercado de trabalho.
- A visão do colaborador destaca os valores e as políticas da empresa fortalecendo a cultura organizacional.
- O Fit Cultural com a marca empregadora constrói o sentimento de pertencimento.

1.4 Objetivo Geral

Analisar os efeitos do Employer Branding na retenção de talentos abordando as gerações.

1.5 Objetivos Específicos

- Analisar como Employer Branding afeta diferentes gerações na retenção de talentos.
- Comparar as diferentes gerações em um cenário onde a marca empregadora se faz relevante.
- Entender como a cultura do Employer Branding se destaca entre as gerações X e Z.

1.6 Metodologia

Para abordar a pesquisa deste trabalho, iremos utilizar a pesquisa explicativa com base em informações fornecidas através de artigos, livros, revistas e sites. Realizaremos pesquisas exploratórias no intuito de aprofundar nossas hipóteses, uma pesquisa de campo com perguntas fechadas e dicotômicas para as mídias sociais, fornecendo estatísticas quantitativa visando nossa pesquisa através dos colaboradores.

2. EMPLOYER BRANDING

2.1 História

Em um mundo pós-Segunda Guerra Mundial surge uma nova preocupação com o “significado” agregado ao trabalho, no mesmo momento que uma nova geração surge com sua força de trabalho. Diante desse cenário, em 1996, o termo “Employer Branding” é utilizado pela primeira vez por Simon Barrow e Tim Ambler.

Segundo Barrow e Ambler (1996, p.185): “Se nós temos a melhor loja, com as melhores pessoas, então temos o melhor boca-a-boca e recebemos as melhores aplicações e então teremos as melhores lojas.”

A partir desse conceito se iniciou o que hoje é a noção que o mercado tem com a agregação de valores e de técnicas direcionadas a atrair e principalmente reter talentos e grandes marcas começam a designar uma proposta de valor ao seu nome.

A Employer Branding comunica ao mercado o motivo pelo qual uma organização pode ser considerada uma boa empregadora, um ótimo lugar para trabalhar, o que melhora os resultados dos processos de recrutamento e retenção de seus talentos. (Oliveira e Esteves, 2023, p.6)

É notório que essa preocupação com o conceito apresentado no Journal of Brand Management, em 1996, se tornou ainda mais relevante nos anos seguintes, já que hoje há toda uma área empresarial dedicada estritamente em definir essa estratégia baseando-se na missão, visão e valores da organização.

2.2 Conceito de Employer Branding

Através dos esforços do mercado em criar uma marca e buscar sua proposta de valor na visão de seus agregados como um todo, o Employer Branding como área de estudo, medidas e ações, por vezes busca guiar seus colaboradores para uma visão mais humanizada do que a empresa pode vir a oferecer.

Para conquistar aquisições valiosas para suas equipes, organizações de qualquer porte precisam apresentar uma marca empregadora consistente e capaz de identifica-las como um lugar onde vale a pena dedicar esforço e energia. (Oliveira e Esteves, 2023, p.10).

Ao projetar um alinhamento do que a empresa pode oferecer aos seus colaboradores e o que esses podem esperar de seus empregadores, se torna fácil

conciliar as expectativas de ambos os lados, já que há uma proposta definida durante o processo de integração da parte colaborativa.

Cardoso (2016, p.10) afirma que: “Cada ponto de contato entre empregador e empregado, traduzido nas práticas de gestão, representa uma oportunidade de reforçar a marca.”

As estratégias de Employer Branding serão sempre direcionadas a fortalecer o nome de uma empresa, utilizando de planos previamente estabelecidos e definidos por seus idealizadores dentro do ambiente empresarial, tendo o conceito dessa estratégia definido dentro da individualidade que uma empresa pode apresentar, é possível criar, fortalecer e introduzir a sua empresa com forte presença no mercado.

A estratégia de Employer Branding, então, pode ser vista como a maneira como uma empresa comercializa o seu produto interno (empregos) para consumidores e consumidoras em potencial (postulantes às vagas disponíveis) e sua clientela fiel (equipes atuais). (Oliveira e Esteves, 2023, p.15).

Conhecer e entender o conceito do que é o Employer Branding, todas as suas ferramentas e técnicas necessárias tratam de acrescentar valor ao que sua marca tem a oferecer, as suas propostas para um presente e para um futuro, seu desenvolvimento estando diretamente ligado ao desempenho do fator humano, desde qualidade de serviço e produtividade, quanto do fator financeiro, contribuindo para o olhar externo e interno.

2.3 Importância

Abordando o mercado de trabalho na atualidade, muitas empresas carecem de estratégias claras e fomentadas de uma marca forte, podendo levar ao desinteresse ou a perda de novos talentos dentro de seu espaço empresarial.

Se você não proativamente cria a marca da sua empresa, essa marca é criada por outros, e comumente as vozes mais altas vão ser as de insatisfação, mesmo se estiverem em minoria, sendo assim, se faz necessário uma preocupação com o que é falado da sua marca no boca-a-boca. (Windley, 2022).

Diante dos desafios que o mercado de trabalho enfrenta na atualidade, ter uma marca definida e valores estabelecidos se faz extremamente importante para passar a imagem correta visando através dessa imagem projetar uma retenção dos talentos que chegam até a empresa de destaque.

Para Oliveira e Esteves (2023, p.17): “Quanto maior a confiança dessas pessoas nas empresas para qual trabalham, melhor a imagem multiplicada por elas externamente.”

Ao analisar os fatores a serem levados em consideração visando o Employer Branding em si, está a integração de uma nova geração ao banco de talentos, ao mesmo tempo que há uma outra geração já dentro deste contexto, e esse choque de gerações dentro do que está disposto dentro do mercado leva também ao que a sua empresa vai atingir dentro dos valores individuais das gerações em questão.

É preciso que suas mídias sociais, suas ações e seus valores demonstrem ampla diversidade, incluindo raça, gênero e várias gerações já que a força de trabalho atual é composta por Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z. (Windley, 2022).

Sendo assim, a estruturação de um Employer Branding forte é um dos meios de pertencer aos destaques do mercado, sendo importante para receber os devidos talentos, produtividade, questões de capital e para a longevidade da empresa dentro de um mercado tão competitivo.

2.4 Reputação

Observando o mercado corporativo nos últimos tempos, pode-se perceber a evidência de estratégias para se manter um bom Employer Branding, no entanto, são necessárias ações que mantenham a sua reputação.

A imagem da organização é afetada pela publicidade realizada pela empresa, por suas ações junto à comunidade, pela propaganda veiculada na mídia, ou seja, pelas informações recebidas pelos indivíduos sobre ela. (Felisoni e Salles, 2007, p.93).

É necessário buscar ações que atinjam positivamente a imagem da empresa, visto que se sabe como ela fortalece no mercado e traz o posicionamento necessário para se tornar uma marca forte durante os anos.

A empresa não constrói sua reputação apenas com palavras, mas sim com suas ações. Uma reputação positiva é geralmente fruto de anos de competência demonstrada e pode contribuir significativamente para a manutenção de um bom posicionamento de mercado. (Santos, 2016, p.78).

A reputação gerada durante anos auxilia na sua imagem para o mercado, dado que essas ações que partem da reputação são absorvidas por seus colaboradores,

que têm contato direto com o mercado e trabalham como intermediários para passar as informações positivas ou negativas sobre ela. (Santos, 2016).

Nesse cenário, é criada uma identidade para uma empresa, devido à visão característica absorvida por seus colaboradores que contribuem positivamente para as informações constantes do mercado.

Felisoni e Salles (2007, p.93) afirmam que: “A identidade é decorrente de uma visão interna à empresa, ou seja, da percepção dos empregados sobre esta”.

Santos (2016, p. 82): “As empresas devem ter em mente que sua reputação é uma poderosa ferramenta de avaliação de seu desempenho geral de mercado e, talvez, a única maneira de mensurar seu comportamento”.

Portanto, é necessário analisar profundamente como atingir o seu público interno, a fim de amadurecer a sua reputação, que desempenha papel crucial para a posição da empresa para os consumidores.

3. RETENÇÃO DE TALENTOS

3.1 História

As transições das décadas tiveram grande impacto no mercado de trabalho, que exigiram a criação de estratégias para se adequar à sociedade e desse modo atingir seus talentos.

Desde a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, foi criado um cenário em que se buscava a produtividade como um objetivo para reestruturar o ambiente de trabalho da época. Nesse contexto, se fez necessário a criação de estratégias para a melhor posição no universo competitivo. (Alves et al. 2015).

Devido a essas transformações, tornou-se essencial manter seus talentos nas organizações, visto que se tornou uma vantagem competitiva para as empresas que entenderam o conhecimento do colaborador como um fator essencial para a relevância de sua imagem.

As demandas econômicas, sobretudo a partir da última década do século XX, transformaram os profissionais considerados talentos em uma condição necessária à sobrevivência das organizações. [...] A evasão do capital intelectual acentua esse problema, uma vez que o indivíduo, ao sair da organização, leva com ele o conhecimento acumulado, o que pode contribuir para a diminuição da capacidade da organização de efetuar entregas em níveis crescentes de excelência ao cliente. (Alves et al. 2015, p.8-9).

Nessas condições, de crise financeira, foi iniciado o desenvolvimento do conhecimento sobre retenção de talentos e sua influência para os valores do mercado.

3.2 Conceito da Retenção de talentos

A busca em aprimorar a capacidade de se posicionar no mercado competitivo fez com que fossem criadas estratégias e práticas para atingir o público essencial nessa competição.

Segundo Chiavenato (2004, p.52): "Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize".

Esse colaborador, considerado talento, é vital para uma empresa que busca se alinhar aos desafios do mercado. Essa pessoa traz um diferencial para a empresa que tem em vista valorizar as características que diferenciam esse profissional dos outros.

Talento, no passado, já foi o nome dado a uma moeda valiosa, mas que hoje precisam de um cuidado maior em atrair, desenvolver e reter esses colaboradores preciosos para a organização. (CHIAVENATO, 2004).

Os desafios decorrentes da turbulência e inconstância do atual contexto corporativo demandam estratégias flexíveis que assegurem a sobrevivência da organização. Estratégias obsoletas, modeladas com base na lógica mecanicista, são incapazes de lidar com tais desafios. Mas estratégias bem-sucedidas requerem inovações. (Alves et al. 2015, p.15).

Dessa forma, a retenção de talentos foi construída como uma estratégia flexível para garantir que a organização se mantenha ativa no mercado, partindo da ideia de que isso contribua nas ações aplicadas nos colaboradores, que dependem de ações humanas e não mecânicas.

Nesse contexto favorável, onde o colaborador evolui e se fortalece na organização, existe a contribuição mútua do continente e conteúdo que reforça o capital humano, que define o valor do colaborador para a organização. (CHIAVENATO, 2004).

Portanto, Alves et al. (2015) e Chiavenato (2004), entendem a Retenção de Talentos como uma estratégia eficaz para o mercado competitivo que busca, na atualidade, priorizar o capital humano e suas necessidades.

3.3 Importância

Os esforços atuais são direcionados a ações que cooperam para o caminho do conhecimento e da pesquisa sobre talentos, visto que se tornou um interesse essencial para as empresas.

Uma dimensão da excelência que distingue uma organização das demais, depende das contribuições humanas. E, considerando que nem todos os profissionais efetuam entregas que adicionam valor ao negócio, é preciso cuidar para manter aqueles que com ele se comprometem. São esses profissionais que podem propiciar à organização ser o que ela quer ser, ou seja, a concretização da visão organizacional. (Alves et al. 2015, p.15).

Atualmente, é necessário ter um diferencial competitivo das demais empresas, já que o valor da organização tem sido algo valorizado nas últimas mudanças do mercado. Pensando nesse cenário, é essencial ter profissionais comprometidos com sua visão de negócios.

Alves et al. (2015, p.15) também afirma que: “Em obediência às atuais demandas corporativas, cada vez mais, o mercado valoriza aqueles a quem as organizações atribuem importância crescente: os denominados talentos”.

Ter um talento e reter esse talento na organização faz com que a empresa esteja ligada às atuais mudanças do mercado, visto que é algo altamente priorizado por seu vigente valor.

Desse modo, existe uma cobrança para alta performance dos colaboradores e da empresa, sendo instigados a seguirem a imposição da economia global, que vê valor nos profissionais que se posicionam e enfrentam desafios, tendo alto desempenho e sendo considerados talentos. (Alves et al. 2015)

Segundo Chiavenato (2004, p.52) "Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações".

Portanto, para manter a empresa atual e integrada ao mercado, é fundamental atender às necessidades que gerenciar um talento pode trazer, desse modo, gerir um talento é fundamental para o sucesso e visão da organização.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Conceito

Buscando alinhar os princípios e objetivos de uma organização, a cultura organizacional se relaciona diretamente com o comportamento dos colaboradores atuantes na estrutura da empresa, constituída por um conjunto de valores, crenças e normas, como forma de equilíbrio mediante o constante desenvolvimento do mercado de trabalho.

A Cultura Organizacional é:

Define cultura organizacional como: [...] um sistema de significado aceitos publicamente e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse Sistema de termos, formas categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações. (Cavedon, 2013, p 55 Apud Petiigrew 1979, p 574).

O sistema da cultura organizacional é um conjunto de pressupostos implícitos, compartilhados e subentendidos por um grupo, que orienta como seus membros percebem, pensam e reagem a diferentes situações. (Kinicki e Kreitner, 2006). Delinear as normas internas que devem ser estabelecidas e cultivadas, fortalece a continuidade de uma comunicação bem-sucedida no que se refere aos interesses da companhia.

4.2 Importância

Na esfera atual, em que a movimentação frequente do mercado impacta os propósitos no que corresponde a carreira profissional, manter interesses alinhados se torna essencial para garantir a conservação da ascensão corporativa.

A cultura organizacional proporciona fronteiras que a distinguem de outras organizações, auxiliando na designação de uma missão e o papel com relação ao meio ambiente. (Motta, 2002).

Ademais, retificar metas aproxima o perfil do colaborador frente ao posicionamento da empresa, concebendo a oportunidade para que ambos os lados prossigam juntos.

Segundo Motta (2002, p.164): “Além disso, a cultura proporciona um sentido de identidade aos membros da organização definindo a posição de um grupo em relação a outro grupo”.

Portanto, a cultura quando compreendida corretamente pelos colaboradores, expande os objetivos da empresa com maior facilidade.

4.3 Valores

Presente em qualquer âmbito que abrange o indivíduo e sua capacidade cognitiva, os valores exercem um papel crucial na cultura organizacional, de forma que conecte a conduta do colaborador diretamente ao seu encargo.

E por outro lado, a cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças. (Azevedo, 2012, p. 14).

Ao determinar os valores, atingimos o núcleo da cultura organizacional, onde o maior objetivo se torna atrair os padrões estabelecidos durante o processo. Quando considerados, os valores auxiliam diretamente no cultivo dos comportamentos a serem praticados.

Os valores, conscientes em alto grau, concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura. Isto porque os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. (Vieira, 1998, p19).

Arquitetar e executar os valores a serem atribuídos, visando a assimilação dos colaboradores, oferta uma maior possibilidade de sucesso na promoção da cultura organizacional.

4.4 Clima organizacional

Derivado dos aspetos citados a cima, o clima organizacional age como regulador perante a cultura organizacional, analisando o resultado da perspectiva dos colaboradores enquanto exercem suas funções.

O autor afirma que: "o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento" (Chiavenato, 2004, p 119).

Ao adentrar o local de trabalho, a percepção do funcionário acerca da empresa, passa a ser um dos fundamentos determinantes a serem considerados para moldar o comportamento coletivo.

Segundo autor: "O clima representa o ambiente psicológico e social que existe na Organização e que condiciona comportamento de seus membros." (Chiavenato, 2004, p. 99).

Através de fatores sociais e psicológicos, o clima organizacional exerce a função de termômetro, medindo o nível de satisfação (ou insatisfação) dos colaboradores, provindo da cultura organizacional. Esses dados dispõem-se como opções para estratégias que visam sustentar a valorização da qualidade no ambiente de trabalho, acompanhando de perto as condições que influenciam no objetivo da organização.

4.5 Fit Cultural

Um dos recursos para uma cultura organizacional forte e bem estruturada, é a aplicação do Fit Cultural durante o processo de Recrutamento e Seleção, tratando dessa estratégia como um dos meios de alinhar o possível colaborador com os valores já estabelecidos da empresa.

Antes de buscar o Fit Cultural em candidatos, a organização precisa descobrir qual é a sua cultura organizacional, para entender o que quer do colaborador. A busca de pessoas certas começa pelo entendimento do que a empresa precisa. (Varejo, 2023).

A adequação do profissional aos valores da empresa é de extrema importância para gerar uma longevidade do talento dentro do ambiente corporativo, esse alinhamento pode ser mensurado através de testes ou perguntas diretamente criadas para nortear o quanto este profissional está de acordo com as propostas da empresa.

Consultoria de recrutamento é majoritariamente um quebra-cabeças determinando que tipo de pessoa-habilidades vão se encaixar em diferentes locais de trabalho e times. No final, é a química entre o cliente e o candidato que importa. (Nilma, 2020, p. 35 apud Kinnuen & Pavianen, 2016)

Buscando sempre a compatibilidade de um colaborador as práticas exercidas pela empresa, o perfil cultural deste deve ser avaliado visando a equidade de valores dentro do setor de recursos humanos responsável pelo processo, de tal forma que, a

integração deste conceito no processo deve ser devidamente criada dentro dos princípios empresariais existentes.

Afirma Nilma (2020, p. 14) que: “Recrutadores devem garantir que praticas igualitárias sejam incorporadas em seus processos de recrutamento para que o talento certo passe pelo funil”.

Assim, introduzir o Fit Cultural as práticas empresariais dentro do processo de integração de um novo colaborador se destacam à longo prazo podendo também ser uma das ferramentas para reter o devido talento com a parte empregadora, desenvolvendo habilidades e criando fidelidade através do alinhamento dos valores do colaborador com a empresa.

5. GERAÇÕES

5.1 Geração X

Conhecida como “geração Coca-Cola”, a geração X são pessoas nascidas entre 1960 e meados de 1980, sendo a geração que mais se destacam quando pensamos em independência, consideradas pragmáticas devido ao contexto onde foram inseridos, como a segunda guerra mundial e a instabilidade financeira da época, onde por consequência procuram empregos fixos que os deem estabilidade.

Os integrantes da geração X procuram com afincos encontrar um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa busca tem suas raízes nos lares onde eles passaram a infância e nas organizações em que seus pais trabalham. [...] eles acham que passar mais tempo em casa com a família não era uma prioridade a que seus pais davam tanta importância. Com frequência, ouvi este comentário em entrevistas: “Não vivemos para trabalhar, trabalhamos para viver. Escolhemos viver em vez de simplesmente sustentar uma casa”. Eles também querem uma família. (Conger, 1998, p. 134).

Com tudo percebemos que esta geração não traz consigo a ambição hereditária deixada pela sua geração anterior, mas, segue os passos de independência. A escolha de um trabalho fixo sem a busca de postos ou cargos altos, para que consigam se estabelecer com sua família e vida pessoal se torna o principal viés de ação desta geração.

5.2 Geração Z

Nascidos entre 1997 e 2010, a geração Z se destaca como a mais “barulhenta” da atual época que vivemos. Inseridos desde cedo no contexto tecnológico que vem seguindo um avanço exponencial, esta geração é exposta a esse constante fluxo de informação que os leva por consequência ao imediatismo, conduzindo esta geração a falta de foco e a liquidez em escolhas. Em contraponto:

Um dos primeiros fatores que pode responder a esta questão, é o fato de apoiá-los a criar ou identificar um propósito em tudo o que fazem. Eles precisam entender a importância e o porquê de determinadas tarefas, regras ou escolhas, para assim se comprometerem de forma mais efetiva. O grande desafio neste caso, além de ajuda-los a se conhecer a ponto de identificar um propósito que seja realmente importante para eles, é o de “alimentá-los” frequentemente com novos desafios e metas. (Giuliani, 2022, p.29).

Atualmente para a geração Z o trabalho é posto em segundo plano, dando foco em sua vida pessoal, caso não haja identificação por parte do colaborador desta

geração a empresa, dificilmente se manterá ativo. A rotatividade se torna mais crescente levando em consideração que esperam ser valorizados, engajados e pertencentes a empresa, entretanto, não veem isso com facilidade devido ao conflito geracional que são inseridos nas gestões atuais, sempre buscando novas metas que mais os retém.

5.3 Desafios

Caracterizando os extremos das gerações pelas práticas de mercado sobre a ótica empresarial, isso se mostra constantemente um desafio para o gestor, como exemplo, o embate geracional, incentivar o diálogo intergeracional e entender de qual forma conciliar uma geração a outra.

Estando cada vez mais abrangente a necessidade de mudanças no modo de agir e coordenar uma empresa no mundo atual, situações onde grandes organizações tendem a ter panelinhas que acabam afastando e excluindo os colaboradores mais experientes se tornam recorrentes. Com isso, ocorre uma divisão, afastando a geração X do trabalho, por essa razão, incentivar o diálogo intergeracional acaba sendo uma excelente alternativa, dando espaço para ambos os lados entender a realidade um do outro. (Junqueira, 2022).

Uma ótima alternativa de assentar os desafios geracionais, no intuito de adaptar-se é compreender suas características culturais. A empresa que se molda para as respectivas singularidades e semelhanças destas gerações, pode-se trilhar um caminho para a construção de uma ferramenta contra esses desafios.

Sobre a geração X:

Os integrantes da geração X já demonstraram estar muito menos dispostos a se identificar exageradamente com qualquer organização. Eles acreditam que fazem parte de uma independente e podem mudar de lugar quando não gostam de onde estão. (Conger, 1998, p.135).

Em referência a geração Z:

Um dos primeiros fatores que pode responder a esta questão, é o fato de apoiá-los a criar ou identificar um propósito em tudo o que fazem. Eles precisam entender a importância e o porquê de determinadas tarefas, regras ou escolhas, para assim se comprometerem de forma mais efetiva. O grande desafio nesse caso, além de ajuda-los a se conhecer a ponto de que seja realmente importante, para eles, é o de “alimentá-los” frequentemente com novos desafios e metas. (Giuliani, 2022, p.29).

Através destas falas podemos identificar um possível grande fator para a construção de uma ferramenta diante este desafio geracional: o caminho de criar um propósito e fazê-los se sentirem pertencentes a ele. A forma fundamental de construir essa imagem é trabalhando ela de dentro para fora, para conquistar aquisições valiosas para suas equipes, organizações de qualquer porte precisam apresentar uma marca empregadora consistente e capaz de fazê-los se identificarem um lugar onde vale a pena dedicar esforço e energia. (Oliveira e Esteves, 2023).

Trabalhar em cima da marca progredindo estes fatores traz legado e um novo patamar de resiliência ao mercado atual, reafirmando suas missões e objetivos para o futuro da empresa e dos próprios funcionários, pois eles serão o porquê de sua companhia ser vista positivamente, visto que o boca-a-boca além de estimular o meio cria uma cultura em seu ciclo a longo prazo, fazendo necessário uma cautela.

A Employer Branding comunica ao mercado o motivo pelo qual uma organização pode ser considerada uma boa empregadora, um ótimo lugar para trabalhar, o que melhora os resultados dos processos de recrutamento e retenção de seus talentos. (Oliveira e Esteves, 2023, p.6).

Os empregadores de uma companhia em que seu dono e equipe estabeleça e complemente a cultura do fortalecimento ao nome da entidade, sempre estarão treinados e capacitados para contratação de pessoas que agreguem e evoluam o branding. Onde a implementação do Fit Cultural se torna adequado e possível, pois a aplicação desta ferramenta, assertivamente, aumenta potencialmente o senso de ser pertencente, caso contrário, não será possível se houver divergências e inexperiência sobre a própria marca.

O Employer Branding após estes fatores vem a se tornar o principal meio para que a empresa entenda e enalteça seus valores, passando o peso da marca a seus colaboradores, valorizando e retendo cada vez mais as gerações abrangentes e presentes no mercado, a X e Z. Nós dias atuais é cada vez mais difícil encontrar empresas que de fato trabalham em sua marca e como faz seus colaboradores se sentirem parte do progresso, tornando uma empresa sem nome fixo e peso no mercado, com rotatividade alta sem percepções positivas dos dois nichos, o empregado e o consumidor.

6. PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa com 112 respondentes que têm ou já tiveram contato com o mercado de trabalho. As perguntas foram aplicadas por meio de um formulário do Google, permitindo o compartilhamento pelas redes sociais dos participantes, como Instagram e WhatsApp. O objetivo da pesquisa é compreender de maneira clara as ideias aplicadas na observação inicial da monografia.

6.1 Análise dos gráficos

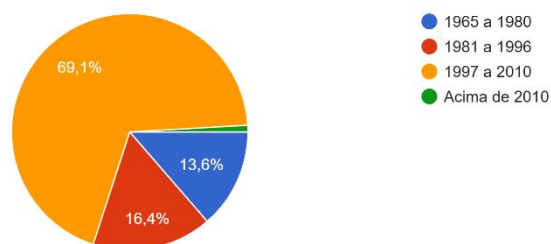
Com o objetivo de obter uma ilustração objetiva desses resultados, foram aplicados métodos para filtrar como as gerações lidam com alguns dos questionamentos relacionados ao Employer Branding na retenção de talentos. Essas perguntas são de grande importância para analisarmos o cenário de cada geração e entender como o Employer Branding influencia cada uma delas.

Gráfico 1 – Geração

Para esclarecer como cada geração considera diferentes fatores aplicados nesta pesquisa, a pergunta inicial foi formulada para filtrar as respostas das questões seguintes.

Você nasceu em:

1. Você nasceu entre:
110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Observa-se que grande parte dos resultados é composto pela geração Z, representando 69,1% dos participantes, enquanto a geração X corresponde a 13,6%.

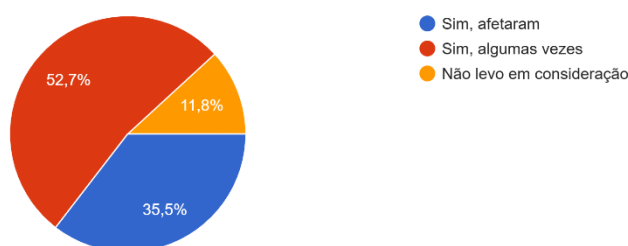
Esses dados direcionam nossa pesquisa para análises importantes sobre a evolução no mercado de trabalho.

Gráfico 2 – Employer Branding

Na intenção de realizar uma análise do que o colaborador conhecia de determinada empresa antes de se tornar parte da mesma, a pergunta formulada busca analisar o quanto o que se ouve falar de uma empresa, fator diretamente relacionado ao conceito de Employer Branding, afeta a percepção do indivíduo referente aquela empresa.

Em algum momento falas de terceiros afetaram sua percepção em relação a uma empresa?

2. Em algum momento falas de terceiros afetaram sua percepção em relação a uma empresa?
110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Ao fazer esta análise, é possível concluir que 52,7% das pessoas dizem que essas falas tiveram sim algum impacto em sua percepção, o produto dessa marca é a experiência de trabalhar para este empregador estabelecendo a a conexão emocional entre colaborador e empregador (Cardoso, 2016), enquanto 11,8% sequer levam tais falas em consideração.

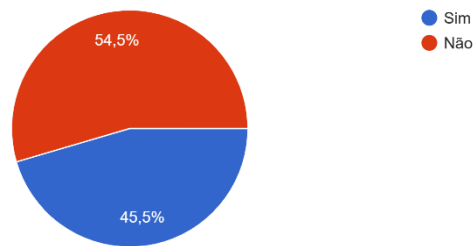
Gráfico 3 – Retenção de Talentos

Para destacar a permanência do colaborador dentro da organização e observar se o feito tem relação com a posição da marca dentro do âmbito corporativo efetuou-se a pergunta.

Sua permanência na empresa tem a ver com a posição da marca no mercado?

3. Sua permanência na empresa tem a ver com a posição da marca no mercado?

110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Obteve-se o seguinte resultado, 54,5% declarou que não há relação, enquanto 45,5% afirma que sim, coexistindo diretamente ambas as situações na pesquisa de modo acirrado. Na óptica de Nichele, Stefano e Raifur (2015), um dos grandes critérios que as organizações se deparam e encontram maior dificuldade em superar, é determinar meios de encantar e convencer candidatos escolherem entrar na empresa e seus colaboradores a permanecerem na organização, visto que a valorização do capital humano está cada vez mais intensa no mercado de trabalho, consequentemente obtendo o mérito por suas empregabilidades já ativas.

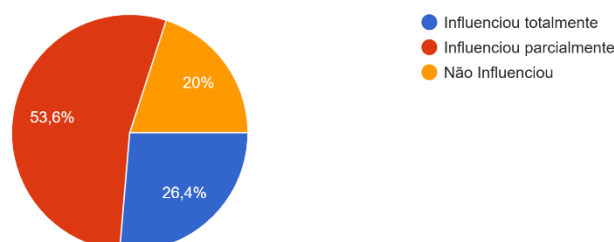
Gráfico 4 – Reputação na Retenção de Talentos

Levando em consideração a percepção dos colaboradores de diversas empresas, efetuou-se uma pergunta relacionada à reputação de sua marca como uma classificação de notoriedade para reter e atrair talentos.

De acordo com a reputação que sua empresa tem no mercado como influenciou sua vontade de trabalhar nela?

4. De acordo com a reputação que sua empresa tem no mercado como influenciou sua vontade de trabalhar nela?

110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

De acordo com o gráfico, 53,6% dos respondentes sentem que a reputação influenciou parcialmente sua permanência na empresa, demonstrando que uma evidente maioria leva em consideração a reputação da sua marca, enquanto 20% sentem que esse aspecto não influencia. Segundo Chiavenato (2008), o uso de uma estratégia para reter talentos torna a marca um diferencial, dando espaço para sua reputação e imagem no mercado, assim dando a entender que as ações que atingem o colaborador se projetam no mercado.

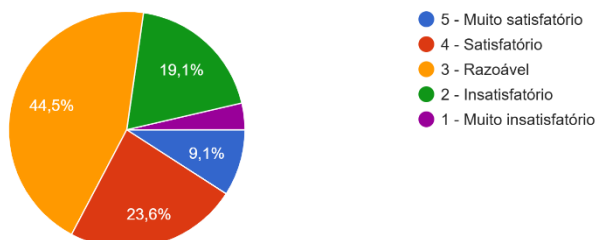
Gráfico 5 – Variação Geracional

Na busca por colaboradores de diferentes idades, foi questionado a maneira que se sentiam diante de como o mercado de trabalho atual lida com eles.

Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o modo que o mercado de trabalho lida com as pessoas da sua idade? (1 sendo muito insatisfatório e 5 sendo muito satisfatório).

5. Em uma escala de 1 a 5, como vc avalia o modo que o mercado de trabalho lida com as pessoas da sua idade? (1 sendo muito insatisfatório e 5 sendo muito satisfatório).

110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

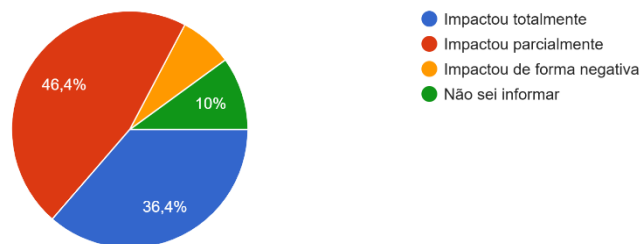
Vemos que 44,5%, seguindo o primeiro gráfico, em sua maioria geração Z, sente um tratamento razoável, tornando o resultado deste gráfico como mediano, concluindo a falta de um tratamento satisfatório com os colaboradores. Segundo Giuliani (2022, p.29), um dos primeiros fatores que pode responder a esta questão, é o fato de apoiá-los a criar ou identificar um propósito em tudo o que produzem. O grande desafio neste caso, além de ajuda-los a se conhecer, é importante “alimentá-los” frequentemente com novos desafios e metas.

Gráfico 6 – Valores e Políticas

Esta questão foi formulada no intuito de averiguar até onde a propagação de valores e políticas empresariais impacta na visão individual de cada colaborador.

Como os valores e políticas da sua empresa impactaram na sua percepção sobre ela?

6. Como os valores e políticas da sua empresa impactaram na sua percepção sobre ela?
110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

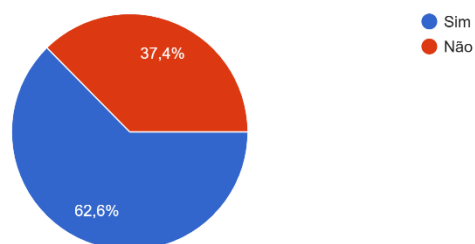
Observa-se que 46,4% dos que responderam se identificam com um impacto parcial desses fatores. Diante disso, os funcionários de uma organização acabam tendo grande papel na representação da reputação da empresa em questão, sendo necessário passar a imagem correta para o público interno (Taciane, 2016).

Gráfico 7 – Percepção da Reputação

Ao destilar essa pergunta aos entrevistados com o intuito de analisar a criticidade do colaborador diante do seu ambiente do trabalho.

Você reconhece a marca da sua empresa como grande?

7. Você reconhece a marca da sua empresa como grande?
107 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Vemos que 62,6% definiu reconhecer a sua empresa como grande, de resto 37,4 sinalizou não caracterizar sua empresa como grande.

A capacidade de uma empresa construir uma imagem que a torne desejável exige a criação e apresentação de propostas de valor que atraiam os seus talentos atuais e potenciais. Outrossim, enquanto entidade empregadora, a organização necessita de bases reais e traga consigo o que há de único, refletindo diretamente no seu real ambiente de trabalho (Privayarshi, 2011).

Investir numa posição grande para a marca dentro do mercado de trabalho agrega na desenvoltura da permanência dos colaboradores.

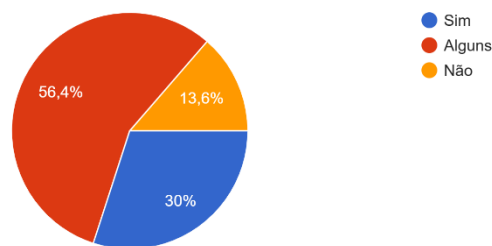
Gráfico 8 – Fit Cultural

Para verificar a percepção do colaborador frente aos seus próprios valores no âmbito empresarial, ou seja, dentro da organização, efetuou-se uma questão para obter resultados em decorrência da realidade do trabalhador.

Você acredita que há um alinhamento dos seus valores com os valores da sua marca empregadora?

8. Você acredita que há um alinhamento dos seus valores com os valores da sua marca empregadora?

110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Podendo-se observar que 56,4% responderam que há alguns dos seus valores alinhados com os valores da marca empregadora, enquanto 30% responderam que sim, sentem seus valores alinhados com os valores da organização, é preciso que todos os seus colaboradores compartilhem dos mesmos ideais. Empresas com valores indefinidos criam uma ambiência interna com ausência de ética, crenças e

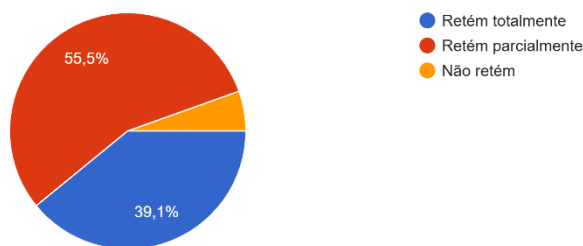
ideais. [...] A escala de valores é que define a hierarquia de prioridades em uma organização, assim como serve de base para o estabelecimento das regras de conduta de todos os seus componentes Carneiro (2011), e 13,6 responderam que não, evidenciando uma falta de equiparação desses valores.

Gráfico 9 – Cultura Organizacional

Essa pergunta foi criada com a intenção de investigar o quanto questões culturais são atrativas para um público em relação as marcas fortes do mercado.

Como a cultura de uma marca forte retém o seu interesse?

9. Como a cultura de uma marca forte retém o seu interesse?
110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Ao observar questões da propagação da cultura empresarial para o público externo, neste caso, 55,5% do público se encontra na alternativa de retenção parcial.

Segundo Neusa (2013, p 54 apud G. Morgan 1996):

No dizer de G. Morgan (1996) a cultura é algo vivo, ativo de sorte que, através dela as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Assim a cultura é holográfica, os administradores, cientes das consequências simbólicas de suas ações podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas.

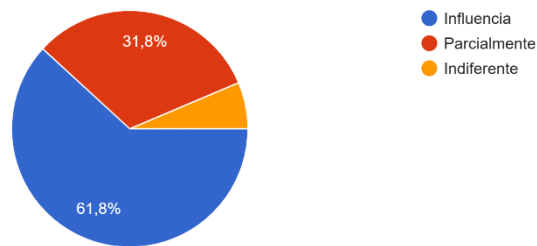
Logo, ao reter atenção, mesmo que parcialmente, uma cultura organizacional alinhada a uma marca forte pode vir a ser interessante para estabelecer um diferencial ao público, vindo a fortificar ainda mais a imagem positiva de uma empresa.

Gráfico 10 – Influencia do Employer Branding

Na pesquisa realizada, buscamos entender como o nome da empresa impacta diante a procura de trabalho. Cada vez mais a reputação ligada ao nome de uma organização vem se tornando um agente crucial para a busca do colaborador, vindo a ser o principal fator de escolha da geração Z, considerando-os como maior porcentagem da pesquisa visando o primeiro gráfico.

O nome da empresa e sua reputação positiva, são fatores que te influenciam durante a procura de trabalho?

10. O nome da empresa e sua reputação positiva, são fatores que te influenciam durante a procura de trabalho?
110 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

Analisando o gráfico é concluído que 61,8% das pessoas entrevistadas se sentem influenciadas pela reputação ligada ao nome da empresa, ou seja, fatos homologados ao branding, segundo Felisoni e Salles (2007, p.93) "A imagem da organização é afetada pela publicidade realizada pela empresa, por suas ações junto à comunidade, pela propaganda veiculada na mídia, ou seja, pelas informações recebidas pelos indivíduos sobre ela." Considerando a porcentagem 31,8% de parcialmente como metade afetados, temos maior parte do público de gerações opostas (X e Z) que se consideram afetadas pela imagem e reputação da entidade.

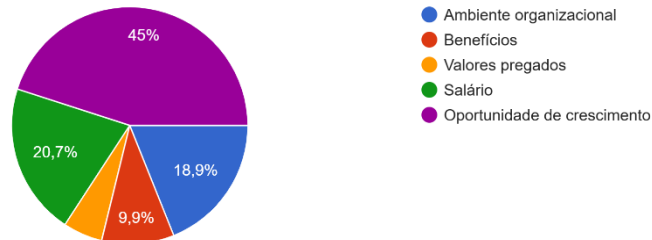
Gráfico 11 – Aspecto para Retenção

Na pesquisa concluída, foi questionado qual entre as opções abaixo o colaborador prioriza em sua percepção para permanência na organização.

Ao analisar a marca da sua empresa, dos pontos abaixo, qual das opções abaixo você considera importante para sua permanência na organização?

11. Ao analisar a marca da sua empresa, dos pontos abaixo, qual das opções abaixo você considera importante para sua permanência na organização?

111 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor. (2024)

É observado que 45% dos respondentes priorizam oportunidades de crescimento, visando o retorno salarial, sendo 20,7% da pesquisa. Como Esteves (2023) diz, para atrair aquisições valiosas para suas equipes, organizações de qualquer porte precisam apresentar uma marca empregadora consistente e capaz de identifica-las como um espaço onde vale a pena dedicar esforço e energia.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do observado, o Employer Branding se destaca como uma das estratégias que uma empresa pode adotar quando sua intenção é reter seus talentos, mesmo em um mercado tão competitivo, já que com os processos envolvidos em construir uma marca forte, há também a construção de uma reputação que agrega valor aos colaboradores que participam da organização através de práticas da cultura organizacional vigente. O Employer Branding como estratégia para reter talentos é, ainda que interessante, um tema recente no mundo corporativo brasileiro, sendo posto para discussão e construção em 2014, por isso trazer notoriedade para este tipo de processo abre portas para uma visão mais ampla de como a área responsável por tratar do método pode fortalecer a conexão de seus colaboradores com a empresa. Com a manipulação correta dos meios de criar uma marca empregadora visando alcançar funcionários mais produtivos e satisfeitos, cria-se um ambiente de trabalho cujo os índices de turnover venham a ser cada vez menores.

Presente na pesquisa de campo, vemos que a reputação de uma empresa passada ao seu colaborador de forma eficaz, afeta em sua permanência e preferência à empresa, abrangendo os extremos das gerações que ocupam o mercado de trabalho, a geração X e Z. É evidenciado através dos dados coletados a falta investimento no branding, que mostram onde menos da metade dos respondentes (44,4%) que pertencem a geração Z situam o modo que são tratados diante o mercado como "satisfatório", e a geração X que teve metade de seus respondentes (50%) situando este mesmo cenário à resposta "Insatisfatório", indo contra as hipóteses apresentadas, visto que é evidente a falta de posicionamento dos valores e da cultura das marcas, deixando ambas as gerações sem perspectiva sobre a marca pertencente.

Outrossim, a reputação empresarial não é somente um atrativo inicial, mas também um fator de retenção, reforçando que um Employer Branding sólido deve ser sustentado por práticas internas consistentes para prezar por ações de comunicação externa. Há uma lacuna considerável no alinhamento de valores entre colaboradores e empresas, sinalizando que as organizações ainda possuem dificuldades em comunicar ou viabilizar de forma prática seus valores corporativos, a Geração Z se mostra deliberadamente mais exigente em relação às empresas, valorizando inovação, impacto social e alinhamento cultural. Porém, os dados apontam que até o

momento o mercado não está totalmente preparado para atender a essas expectativas, a cultura organizacional é um ativo intangível valioso para o fato, mas ainda é subaproveitada. Embora estimule parcialmente, há espaço para melhorar sua eficácia como resultado positivo para a retenção. Organizações com culturas fortes e bem definidas designam de uma vantagem competitiva, pois conseguem atrair e reter colaboradores alinhados aos seus valores. Ao integrar reputação, cultura organizacional e oportunidades de crescimento, esses empregadores constroem ambientes de trabalho sustentáveis, capazes não apenas de captar talentos, mas consequentemente de transformá-los em embaixadores da marca, através do investimento em suas percepções e valores.

Dada a relevância da pesquisa, torna-se evidente a necessidade das organizações se conectarem a influência das novas estratégias que atingem as gerações que seguem evoluindo. O Employer Branding surge como uma excelente aplicação para o posicionamento de reputação e valor no mercado, surgindo de colaboradores fiéis e talentos que se indentificam com marcas fortes que sabem projetar seus investimentos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Carmelita Seno Carneira; CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; FARIA, Patrícia Prado; SOUZA, Vera Lúcia. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2015.
- AMUNDSON, Brent et al. **Guia da marca do empregador**. LinkedIn, 2011. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/playbooks/linkedin-guia-da-marca-do-empregador-pt-br-130903.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.
- CARDOSO A., Adelino. **Atração, Seleção e Integração de Talentos**. Editora Lidel, 2016.
- CARNEIRO, Américo. **Gestão de Pessoas: o Desafio das Competências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 23.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Elsevier editora. Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!** Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. 1ª ed. São Paulo. Editora Le-ader, 2020. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_employer-branding.pdf. Acesso em: 13 de março, 2024.
- CONGER, Jay A. **Quem é a geração X?** HSM Management, n. 11, p.135, 1998.
- ESTEVEZ, Sofia. OLIVEIRA, Ligia. **Employer Branding**. Buzz editora. Ucrânia, 2023.
- FELISONI, Claudio, SALLES, Patrícia. **Reputação Corporativa: uma revisão teórica**. São Paulo, 2007. Revista de Gestão da USP.
- GIULIANI, Thaís. **A geração Z e o modelo de aprendizagem Zímago: como preparar os jovens para enfrentar os desafios da vida adulta**. Portugal: Chiado Editorial, 2022.
- JUNQUEIRA, W. **Geração X no trabalho: quais as características e desafios no mercado?** Disponível em: <https://www.t2arquitetura.com.br/geracao-x-no-trabalho/>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- MASCARENHAS, Bruna; MANSI, Viviane. **Employer Branding: Conceitos, modelos e prática**. 1ª ed. São Paulo. Haikai editora, 2020. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_employer-branding.pdf. Acesso em: 13 mar. 2024.
- MCNAMARA, Robert. **Former U.S. Secretary of Defense**. US Businessman. 1916. Disponível em: <http://www.quotationspage.com/quote/25937.html>. Acesso em: 14 agost. 2024.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. 2002. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=cultura+organizacional Acesso em: 4 agost. 2024.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Simone; RAIFUR, Leonardo. **O impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos**. *Revista de carreiras e pessoas*. Pág. 249-250. Maio e agosto. 2020.

SANTOS, Taciane. **Reputação Corporativa: de dentro para fora**. Faculdade Casper Libero. São Paulo, 2016.

VIEIRA, Geraldo. **Cultura Organizacional: Caracterização dos valores organizacionais significativos para a universidade do Amazonas**. Universidade Federal de Santa Catarina. Manaus. 1998. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78012/146919.pdf?sequence=1>. Acesso em: 7 set. 2024.

WINDLEY, David. **The value of employer branding**. Forbes, 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresources.council/2022/06/24/the-value-of-employer-branding>. Acesso em: 04 agost. 2024.

