

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z UM DESAFIO PARA O MERCADO DE TRABALHO

Guilherme Leandro Costa ¹
Lídia Barros da Silva ¹
Nicole Marques dos Santos ¹
Stephany Castro de Almeida ¹
Paulo R. de Medeiros ²

Resumo

Este estudo analisa a eficácia das práticas de Employer Branding (EB) na atração e retenção da Geração Z nas empresas brasileiras, com base no *ranking* das 175 Melhores Empresas para Trabalhar, Edição 2024. A pesquisa revela que empresas com foco em inovação, flexibilidade, diversidade e responsabilidade social são mais atraentes para esse grupo, que busca um ambiente de trabalho dinâmico e alinhado aos seus valores. Embora não tenha sido possível explorar completamente o conceito de Employee Value Proposition (EVP), os resultados indicam que o Employer Branding é uma estratégia central para a competitividade organizacional e o engajamento dessa geração.

Palavras-chave: Geração Z. Employer Branding. Atração de talentos. Retenção de talentos. Inovação.

Abstract. Attraction and retention of generation Z a challenge for the job market.

This study analyzes the effectiveness of Employer Branding (EB) practices in attracting and retaining Generation Z in Brazilian companies, based on the ranking of the 175 Best Companies to Work for, 2024 Edition. The survey reveals that companies focusing on innovation, flexibility, diversity, and social responsibility are more attractive to this group, which seeks a dynamic work environment aligned with their values. Although it was not possible to fully explore the concept of Employee Value Proposition (EVP), the results indicate that Employer Branding is a key strategy for organizational competitiveness and engagement with this generation.

Keywords: Generation Z. Employer Branding. Talent attraction. Talent retention. Innovation.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mails* guilherme.costa84@fatec.sp.gov.br, lidia.silva10@fatec.sp.gov.br, nicole.santos15@fatec.sp.gov.br e stephany.almeida2@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

² Professor de Ensino Superior na FATEC Barueri (*E-mail* paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br)

1 Introdução

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre meados dos anos de 1990 e início dos anos 2010, está prestes a se consolidar como um dos principais grupos no mercado de trabalho.

Esta geração não possui uma data muito clara de início, alguns autores alegam que ela se inicia em 1990 e iria até 2010, por isso, alguns Millennials podem apresentar comportamento parecido com o desta geração (COELHO NETO, 2022, p. 6).

Esta geração cresceu em um ambiente digitalizado, marcado por rápidas transformações tecnológicas, conectividade global e acesso constante à informação. “A geração Z já nasceu inserida na era digital, são então nativos digitais” (BORGES *apud* COELHO NETO, 2022, p. 6).

Diferente das anteriores, a Geração Z vê as ferramentas virtuais como uma parte fundamental de sua vida cotidiana, o que influencia diretamente sua forma de se relacionar com o trabalho, com as empresas e com as expectativas em relação ao futuro profissional. “A geração Z, não sobrevive sem Smartphone e sua comunicação é basicamente através de Chat” (Id., 2022, p. 6).

“Os membros da geração Z consideram a tecnologia de maneira natural, como se fosse parte de suas vidas” (TAPSCOTT *apud* Ib., 2022, p. 6).

A Geração Z é conhecida por sua habilidade em navegar em ambientes digitais e sua capacidade de adaptar-se rapidamente às novas tecnologias. Entretanto, eles também trazem consigo um conjunto diferente de expectativas e valores se compararmos às gerações passadas. As prioridades dela estão baseadas em uma flexibilidade no ambiente de trabalho, um desejo de encontrar propósito e significado em suas funções e a importância de um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, a diversidade e a inclusão são aspectos centrais para eles, refletindo a crescente demanda por ambientes de trabalho que respeitem e promovam estas características.

Os fatores motivacionais da geração Z são parecidos com os da geração Y, ou seja, desejam qualidade de vida no trabalho e fora dele. Esse grupo deseja ser útil, em todos os aspectos de sua vida, adquirir conhecimento, e alterar o mundo através da inovação’ (MAURER *apud* COELHO NETO, 2022, p. 6).

À medida que a Geração Z começa a ingressar no mercado de trabalho, as organizações enfrentam o desafio de adaptar as suas estratégias de captação e seleção de talentos e de gestão para atender às novas demandas e expectativas desse grupo. As empresas precisam reavaliar suas práticas para garantir que ofereçam um ambiente de trabalho que não só atraia, mas também retenha esses profissionais. Isso inclui a necessidade de implementar políticas que atendam ao desejo por

flexibilidade, promover uma cultura organizacional inclusiva e fornecer oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional.

Compreender os fatores que motivam a Geração Z e as suas preferências em relação ao ambiente de trabalho é crucial para que as organizações possam ajustar suas abordagens de maneira eficaz. À medida que esta geração se estabelece no mercado de trabalho, será essencial para as empresas identificarem e superar os desafios associados a atrair e reter esses talentos que estão surgindo, garantindo assim uma força de trabalho engajada e alinhada com as exigências atuais.

Os fatores motivacionais da geração Z são parecidos com os da geração Y, ou seja, desejam qualidade de vida no trabalho e fora dele. Esse grupo deseja ser útil, em todos os aspectos de sua vida, adquirir conhecimento, e alterar o mundo através da inovação' (MAURER *apud* COELHO NETO, 2022, p. 6).

Este estudo destaca a crescente importância dessa geração no mercado de trabalho, composta por nativos digitais com novas expectativas, como flexibilidade, inclusão, propósito e tecnologia no ambiente de trabalho. As empresas precisam adaptar suas estratégias de atração e retenção para não perderem competitividade, oferecendo um ambiente inovador, inclusivo e equilibrado entre vida pessoal e profissional. A Geração Z também busca empresas que compartilhem seus valores, como sustentabilidade e responsabilidade social, e que proporcionem oportunidades claras de desenvolvimento. O trabalho propõe práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, focando em estratégias de Employer Branding e Employee Value Proposition (EVP) para engajar e reter esses talentos, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais alinhados às exigências atuais.

2 Referencial Teórico

Convivência intergeracional

A convivência intergeracional no ambiente empresarial, envolvendo os Baby Boomers, a X, a Y e a Z, é marcada por desafios e oportunidades que surgem das diferentes visões de mundo, valores e expectativas entre os colaboradores. Cada geração carrega consigo características específicas que refletem as mudanças sociais e tecnológicas que moldaram suas experiências e comportamentos no trabalho.

Os Baby Boomers, nascidos no período pós-Segunda Guerra Mundial, valorizam a estabilidade, o comprometimento com o trabalho e a hierarquia. Eles cresceram em um contexto de incremento econômico e industrial, o que os levou a buscar segurança no emprego e a enxergar a carreira como um caminho linear e estável (ARAÚJO, 2022; RAMPASI & RAYCIK, 2023).

A Geração X, por sua vez, é caracterizada por um certo ceticismo em relação às estruturas organizacionais tradicionais, valorizando a independência no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Tendo vivenciado uma série de mudanças econômicas e tecnológicas, esta

geração se adaptou a um mercado de trabalho em transformação, sendo mais flexível do que a anterior (SILVA & GUEDES JÚNIOR, 2022; CERIBELI *et al.*, 2023).

A Geração Y, ou Millenials, é conhecida por sua ambição e familiaridade com a tecnologia. Eles buscam propósito no trabalho e valorizam um ambiente colaborativo, com oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Sua expectativa de crescimento rápido nas organizações muitas vezes causa atrito com a geração anterior que possui uma visão mais gradual da carreira (Id., 2022; DIAS *et al.*, 2023).

Por fim, a Geração Z, conhecida como nativos digitais, traz consigo a expectativa de ambientes de trabalho dinâmicos, flexíveis e voltados para a inovação. Eles tendem a preferir estruturas horizontais, desafiando as hierarquias tradicionais, e esperam uma comunicação clara e rápida. Sua familiaridade com a tecnologia os torna essenciais em organizações que buscam se modernizar, mas também pode ser uma fonte de conflito, especialmente com gerações que possuem menos domínio sobre as novas ferramentas digitais (ALVES *et al.*, 2021; Id., 2023).

Para enfrentar esses desafios, as empresas precisam adotar estratégias como a flexibilização do ambiente de trabalho, programas de mentoria entre gerações, a valorização das competências específicas de cada grupo, entre outras. O gerenciamento eficaz da diversidade geracional pode transformar as diferenças em uma vantagem competitiva, aproveitando o potencial único de cada geração para criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e inovador (Id., 2021; Ib., 2023).

Características das gerações

A geração Baby Boomer, cujas pessoas nasceram entre 1946 e 1964, é marcada por uma forte ética de trabalho e lealdade à empresa. Eles valorizam a estabilidade no emprego e tendem a associar sucesso com permanência e crescimento na hierarquia corporativa. Profissionais dessa geração são frequentemente vistos como dedicados e competitivos, com foco em resultados e metas. Além disso, eles têm uma visão mais tradicional sobre a autoridade e a hierarquia, sendo geralmente menos adeptos das novas tecnologias em comparação com as gerações mais jovens (CRUZ & STEFANO, 2017).

A Geração X, com indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, experimentou um período de transição significativa a partir da globalização e da popularização da tecnologia. Como resultado, tornaram-se mais céticos em relação à estabilidade no emprego, preferindo equilibrar a vida pessoal e profissional. São conhecidos por sua autonomia e capacidade de adaptação e tendem a buscar novas habilidades para se manterem competitivos no mercado.

A Geração Y ou Millenials, cujas pessoas nasceram entre 1981 e 1995, cresceu em um ambiente digital e globalizado. Valorizam inovação, colaboração e responsabilidade social. No trabalho, buscam propósito e desafios constantes, preferindo empresas que promovam flexibilidade, diversidade e que estejam alinhadas com seus valores pessoais (COLET & MOZZATO, 2019). Eles tendem a questionar a hierarquia tradicional e são altamente conectados e colaborativos (Ibid., 2021; Ibid., 2023).

Já a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados dos anos 1995 e 2010, apresenta uma relação ainda mais íntima com a tecnologia. Cresceram em um mundo hiper conectado e são chamados de nativos digitais. A Geração Z é caracterizada por sua adaptabilidade, multitarefa

e a preferência por ambientes de trabalho flexíveis e inovadores (COLET & MOZZATO, 2019). Eles buscam não apenas segurança financeira, mas também realização pessoal e impacto social através do trabalho. Este grupo valoriza empresas que promovam inovação, respeito ao meio ambiente e um ambiente colaborativo, além de se engajar fortemente em causas sociais (ALVES *et al.*, 2021; CERIBELI *et al.*, 2023).

Além disso, a Geração Z se destaca por sua independência e desejo de um crescimento rápido dentro das empresas, sendo mais propensos a mudar de emprego se não encontrarem oportunidades de desenvolvimento. Eles esperam que as organizações se adaptem às suas demandas, oferecendo flexibilidade, tanto no local quanto no horário de trabalho, e liberdade para tomar decisões. Ao contrário das gerações anteriores, que preferiam uma estrutura mais rígida, a Geração Z valoriza a horizontalidade e a colaboração (SILVA & GUEDES JÚNIOR, 2022; RAMPASI & RAYCIK, 2023). Empresas que desejam atrair e reter a Geração Z precisam se adaptar a essas expectativas, oferecendo ambientes de trabalho flexíveis e que valorizem a tecnologia e a inovação. A gestão eficaz deve entender as demandas dessa geração que busca rapidez, eficiência e oportunidades de crescimento (Id., 2021; Id., 2023).

Atrair e reter talentos da Geração Z

Atrair e reter talentos da Geração Z têm se tornado um desafio para as organizações modernas, especialmente devido às características únicas deste grupo. Os integrantes da Geração Z apresentam expectativas distintas em relação ao mercado de trabalho com forte ênfase em flexibilidade, valorização pessoal e uso intensivo de tecnologia. Diferente das gerações anteriores, não busca apenas estabilidade financeira, mas um ambiente de trabalho que ofereça qualidade de vida, reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal e profissional (NOVAIS *et al.*, 2022).

Monteiro (2023) argumenta que os fatores mais valorizados por essa geração é a flexibilidade, tanto em termos de horário quanto de local de trabalho. Isso se reflete na crescente preferência por oportunidades de trabalho remoto ou híbrido para que possam equilibrar melhor a vida profissional e pessoal. Além disso, as empresas que promovem uma cultura de trabalho inclusiva, com valores alinhados aos interesses da Geração Z, como a diversidade e a responsabilidade social, têm uma maior chance de atrair e reter esses talentos.

No entanto, o salário não é o único fator determinante para a Geração Z. Embora a remuneração justa seja importante, essa geração valoriza mais a possibilidade de desenvolvimento de carreira, feedbacks constantes e a possibilidade de se envolver em projetos significativos. Organizações que oferecem um plano de carreira claro e desafiador, além de promover um ambiente de reconhecimento e pertencimento, têm maior probabilidade de reduzir a rotatividade e aumentar a lealdade desses colaboradores (Id., 2022).

Outro aspecto importante para a retenção da geração Z é a transparência na comunicação e a liderança inspiradora. Eles apreciam chefes que sejam mais facilitadores do que autocráticos, e que proporcionem autonomia para que possam explorar suas próprias soluções e criatividade (Ibid., 2022). Nesse sentido, a gestão de pessoas desempenha um papel central e, por exemplo, a adoção de práticas, como mentoria e treinamento contínuo, têm se mostrado eficazes para manter esses profissionais engajados e comprometidos

A alta rotatividade (ou *turnover*) é um problema constante nas organizações, especialmente

entre os membros da Geração Z, que tendem a mudar de emprego rapidamente quando não encontram o reconhecimento ou oportunidades desejadas. Entre os fatores que contribuem para essa rotatividade estão a falta de um plano de carreira, um ambiente organizacional desfavorável e a ausência de uma cultura que promova a saúde mental e o bem-estar.

Todos esses motivos podem levar o funcionário da geração Z a ter uma mudança comportamental e até sair da organização, pois com um salário baixo, excesso de trabalho, a falta de um bom plano de carreira, estagnação quando um profissional não recebe as devidas valorizações e continua no mesmo cargo com o mesmo salário, o clima organizacional ruim onde os superiores só criticam os levando a se sentirem desmotivados e sobrecarregados, assim tendo uma alta rotatividade e perda de talentos (NOVAIS *et al.*, 2022, p. 9).

Portanto, a retenção de talentos desta geração requer esforços direcionados, tais como a oferta de benefícios não apenas financeiros, mas também emocionais e psicológicos, como um bom clima organizacional, horários flexíveis e participação nos lucros da empresa, entre outros aspectos (Id., 2022).

Sistema de Gestão do Capital Humano

O Sistema de Gestão do Capital Humano é um conjunto estruturado de práticas e processos estratégicos dentro de recursos humanos, destinado a maximizar o valor e o desempenho dos colaboradores na organização. Ele abrange cinco macroprocessos principais: planejamento, incorporação, manutenção, desenvolvimento e retenção, que juntos buscam alinhar as políticas de RH aos objetivos corporativos. Esses processos ajudam a medir e a aumentar o valor econômico através do desempenho dos funcionários, tornando o capital humano um ativo fundamental para o sucesso organizacional (FITZ-ENZ, 2000).

Para atrair e reter talentos no contexto de um Sistema de Gestão do Capital Humano é essencial adotar estratégias que levem em consideração as características das diferentes gerações no mercado de trabalho, especialmente a Geração Z. Essa geração, composta por nativos digitais, como já descrito, se destaca por seu alto grau de familiaridade com a tecnologia, desejo por crescimento rápido e busca por inovação no ambiente de trabalho (COELHO NETO, 2022; CERIBELI *et al.*, 2023).

A Geração Z valoriza empresas que demonstrem responsabilidade social, inovação e flexibilidade no ambiente de trabalho. Assim, é essencial que as organizações promovam uma imagem corporativa que reflita esses valores, oferecendo um ambiente de trabalho dinâmico, oportunidades de crescimento rápido e práticas sustentáveis. Além disso, a transparência nos processos de contratação e uma comunicação clara sobre os valores e a missão da empresa são fundamentais para captar a atenção desses jovens profissionais (Id., 2023; DIAS *et al.*, 2023). Adicionalmente, a flexibilidade no trabalho, como a possibilidade de home office, é uma demanda

crecente dessa geração, que valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ALVES *et al.*, 2021).

O desenvolvimento contínuo é outro fator crucial para a retenção de talentos. A Geração Z valoriza a capacitação e o aperfeiçoamento de suas competências. Portanto, a implementação de programas de treinamento regulares e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional é essencial. O foco em habilidades técnicas e comportamentais, alinhado ao uso de tecnologias emergentes no ambiente de trabalho, podem fortalecer o engajamento desses profissionais (CERIBELI *et al.*, 2023).

Em síntese, o sucesso de um sistema de Gestão de Capital Humano voltado para a atração e retenção de talentos da Geração Z depende de uma compreensão profunda das suas motivações e expectativas. As empresas que conseguem adaptar seus processos de captação e seleção e de retenção para atender a essas demandas terão uma vantagem competitiva significativa no mercado atual (Id., 2021; SILVA & GUEDES JÚNIOR, 2022).

Employer Branding (EB) e sua importância na atração e retenção de talentos

As estratégias de Employer Branding (EB) exercem um papel fundamental na criação de uma cultura organizacional atrativa para a retenção da Geração Z. Essa geração, nascida entre a metade da década de 1990 e o início dos anos 2000, está inserida em um contexto de mudanças rápidas e constantes, especialmente no campo tecnológico. Portanto, sua relação com o trabalho é diferente das gerações anteriores. O EB se refere à gestão da imagem de uma empresa como empregadora, promovendo-a como um local atrativo para se trabalhar, com o objetivo de atrair e reter talentos (PEREIRA, 2019). Essa prática vem ganhando cada vez mais relevância, dado o aumento da competitividade no mercado de trabalho e a necessidade de as organizações se diferenciarem para conquistar profissionais qualificados.

Para a Geração Z, a retenção em uma organização está diretamente relacionada a aspectos como oportunidades de desenvolvimento, flexibilidade e uma conexão genuína com os valores da empresa. Os jovens dessa geração, além de consumidores, atuam também como prosumidores, ou seja, participam da criação de valor das marcas que consomem e para as quais trabalham (OLTRAMARI, CÓRDOVA & TONELLI, 2019). Essa relação os torna mais exigentes quanto à transparência e à autenticidade das empresas. Para atrair e reter esses profissionais, as organizações precisam investir em uma proposição de valor para o empregado (Employer Value Proposition - EVP) que reflita não apenas benefícios econômicos, mas também elementos psicológicos e sociais.

As empresas que conseguem alinhar suas práticas de gestão de pessoas às expectativas dessa geração se destacam em termos de atração e retenção de talentos. O Employer Branding (EB) é mais eficaz quando adaptado às necessidades específicas de cada geração. No caso da Geração Z, estratégias que envolvem o uso de tecnologias digitais, práticas inovadoras de trabalho e o apoio ao desenvolvimento contínuo são essenciais para promover uma cultura organizacional atrativa. Além disso, as estratégias de EB podem ser vistas como um diferencial competitivo, uma vez que elas contribuem para a criação de um ambiente de trabalho que se alinha às expectativas dos jovens trabalhadores (STOCKER *et al.*, 2020).

A retenção da Geração Z também está fortemente associada ao alinhamento entre os valores pessoais e os valores corporativos. As práticas de EB precisam comunicar claramente os valores da

organização, de forma que os colaboradores se identifiquem com a cultura da empresa. Essa geração, caracterizada por seu forte senso de propósito e responsabilidade social, busca trabalhar em empresas que demonstrem um compromisso com questões como sustentabilidade, diversidade e inclusão. Portanto, as organizações que integram esses elementos em sua cultura organizacional tendem a obter maior sucesso na retenção desses profissionais (OLTRAMARI, CORDOVA & TONELLI, 2019).

Outro aspecto importante é a flexibilidade. A Geração Z valoriza modelos de trabalho flexíveis, que possibilitem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A cultura organizacional que promove o bem-estar dos colaboradores, oferecendo um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, é um fator decisivo para que esses jovens optem por permanecer em uma empresa (Id., 2019). Além disso, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento contínuo dentro da organização é vista como um grande atrativo, uma vez que a Geração Z busca constantemente por novas experiências e desafios.

Dessa forma, o impacto das estratégias de Employer Branding (EB) na criação de uma cultura organizacional atrativa para a Geração Z está diretamente ligado à capacidade das empresas de se adaptarem às novas demandas do mercado de trabalho. Empresas que investem em inovação, flexibilidade e desenvolvimento contínuo, ao mesmo tempo em que mantêm uma comunicação clara de seus valores e propósito, conseguem não apenas atrair, mas também reter esses jovens talentos. A criação de uma cultura organizacional alinhada às expectativas dessa geração é fundamental para reduzir o turnover e promover o engajamento dos colaboradores (STOCKER *et al.*, 2020).

Por fim, é importante destacar que as empresas que implementam com sucesso estratégias de EB conseguem criar uma vantagem competitiva sustentável, ao transformar sua imagem de marca empregadora em um ativo intangível valioso. Isso é especialmente relevante no contexto atual, em que a Geração Z busca por oportunidades que ofereçam não apenas estabilidade financeira, mas também propósito, inovação e crescimento pessoal (PEREIRA, 2019).

Employee Value Proposition (EVP)

A Proposição de Valor ao Empregado (EVP) surge como uma estratégia essencial para atrair e reter a Geração Z, principalmente ao considerar aspectos como flexibilidade, propósito e diversidade. Essa geração, que valoriza a autenticidade e o impacto social, busca um alinhamento entre seus valores pessoais e as práticas da empresa. A EVP, ao focar nessas demandas, torna-se uma ferramenta crucial para empresas que desejam se destacar no competitivo mercado de trabalho contemporâneo.

Um dos fatores mais importantes para a Geração Z é a flexibilidade, tanto em termos de horário quanto de local de trabalho. Estudos indicam que essa geração preza pela autonomia e busca empresas que ofereçam liberdade para organizar sua rotina de trabalho de forma que se adapte às suas necessidades pessoais e profissionais. Morais (2023, p. 18) reforça essa ideia ao afirmar que “[...] a flexibilidade no ambiente de trabalho é um dos principais atrativos para as novas gerações, sendo essencial para a retenção de talentos”. Além disso, essa flexibilidade permite um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, algo altamente valorizado por essa geração.

“A Geração Z tende a buscar empresas que compartilhem seus valores e que tenham um propósito claro, voltado para o impacto social e a sustentabilidade” (VERGARA, 2016, p. 25). Do mesmo modo, a EVP deve incluir benefícios que vão além da remuneração direta, como a oferta de

oportunidades de desenvolvimento contínuo e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diverso (BANDEIRA *et al.*, 2023). A Geração Z valoriza a autonomia e a flexibilidade, fatores que têm sido destacados como cruciais para engajar essa geração no ambiente corporativo. Nesse sentido, as empresas que conseguem oferecer um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como oportunidades de crescimento e inovação, conseguem se diferenciar positivamente no mercado competitivo (Id., 2023). Dessa forma, a EVP bem estruturada, que responde a essas demandas, fortalece a capacidade de atração e retenção de talentos, além de promover um ambiente organizacional sustentável e inovador.

Além disso, a diversidade no ambiente de trabalho é um outro aspecto cada vez mais valorizado pela Geração Z. Esta geração exige um ambiente inclusivo, em que as pessoas de diferentes origens, etnias, gêneros e orientações sexuais possam se sentir respeitadas e representadas. Segundo Morais (2023, p. 22), “[...] a promoção da diversidade não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia eficaz para atrair talentos da Geração Z, que valoriza profundamente a inclusão no ambiente de trabalho”. Ao priorizar a diversidade, as empresas não apenas atraem uma gama maior de talentos, mas também criam um ambiente mais inovador e produtivo.

Esses três pilares — flexibilidade, propósito e diversidade — constituem a base de uma EVP eficaz para a Geração Z. Empresas que se destacam nesses aspectos conseguem atrair os melhores talentos e, ao mesmo tempo, manter esses profissionais engajados e comprometidos com o crescimento da organização. “A EVP, quando bem estruturada, funciona como uma ponte entre os valores da empresa e os valores pessoais dos colaboradores, criando uma conexão que vai além do contrato de trabalho tradicional” (Id., 2023, p. 30). Essa conexão é essencial para garantir a retenção de talentos em um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, ao estruturar uma EVP focada nos interesses da Geração Z, as empresas devem se concentrar em proporcionar flexibilidade, alinhar suas práticas a um propósito claro e promover um ambiente de trabalho diverso e inclusivo. Essas estratégias não apenas atraem talentos, mas também criam uma cultura organizacional sólida, que favorece a inovação e o crescimento contínuo. Concluindo, “[...] a EVP é uma ferramenta estratégica fundamental para construir uma marca empregadora forte e diferenciada, capaz de atrair e reter os melhores talentos em um mercado de trabalho dinâmico” (VERGARA, 2016, p. 35).

3 Metodologia

Para conduzir este estudo de forma abrangente e aprofundada, será adotada uma abordagem metodológica que se fundamenta principalmente na pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória representa o ponto de partida essencial ao iniciar um projeto de pesquisa, pois permite aos pesquisadores investigarem temas pouco conhecidos ou explorados. Esta metodologia é fundamental para estabelecer uma base sólida de compreensão do problema em estudo e para orientar o desenvolvimento de investigações mais detalhadas e específicas (MARTELLI, 2020).

Agregando a pesquisa exploratória, será empregado a análise quantitativa dos dados. A pesquisa quantitativa é uma investigação empírica realizada no local em que ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante (VERGARA, 2014). Nessa abordagem, utilizar-se-á, como fonte secundária, a aplicação de questionários relativos à lista das Melhores Empresas para se Trabalhar do Great Place to Work[®] Institute (Edição 2024).

A pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar é uma ferramenta patenteada da consultoria norte-americana Great Place to Work[®] Institute (GPTW[®]). Atualmente, essa empresa é especializada na transformação de ambientes de trabalho e possui escritórios em diversos países, de todos os continentes, inclusive no Brasil. O GPTW[®] utiliza um modelo conceitual, de fácil compreensão, para identificar as características de um excelente lugar para trabalhar: é aquele em que você confia nas pessoas para quem trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com que trabalha.

O processo de pesquisa das Melhores é anual e as empresas se auto inscrevem para o estudo a partir de uma amostragem aleatória, sorteada pelo instituto para cada organização participante, que garante um Intervalo de Confiança de 95% e um Desvio Padrão de 5%, ou seja, se a pesquisa for aplicada 100 vezes em 95 delas o resultado será o mesmo com variação nos resultados de +/- 5%. O formulário utilizado é composto por 60 enunciados que compõem as cinco dimensões, devidamente sorteados para evitar o efeito halo (MEDEIROS, 2013) e uma Escala de Opinião de Likert de 1 a 5.

A pesquisa quantitativa é aplicada na modalidade eletrônica (por meio de um sistema de *web survey*) e são garantidos anonimato e confidencialidade ao respondente, além da adesão ser espontânea. O *software* utilizado é de propriedade do Great Place to Work[®] Institute Brasil, garante o anonimato e a confidencialidade das respostas e há auditoria de sistema para garantir que os dados coletados sejam fidedignos. Os dados serão fornecidos pelo próprio GPTW[®] aos autores do artigo em razão de seu orientador ter sido executivo dessa consultoria e ainda manter vínculo como pesquisador.

Os enunciados são formulados como afirmativas. Além dos enunciados, há uma série de variáveis demográficas que serão exploradas para responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos gerais e específicos deste artigo.

Os resultados que são utilizados correspondem à concordância, que tende a ser frequente, do respondente ao tema proposto. Os respondentes podem concordar ou discordar das afirmativas com base na Escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 = Nunca é verdade; 2 = Na maioria das vezes não é verdade; 3 = Às vezes é verdade, às vezes não; 4 = Na maioria das vezes é verdade e 5 = Sempre é verdade. Essa Escala é utilizada para estudos ligados ao comportamento organizacional, pois a opinião humana é representada por meio dela e ela diminui a possibilidade de viés na quantificação das respostas (COOK & SELTZ, 1964). A tabulação dos dados é realizada afirmativa a afirmativa, considerando o somatório das respostas 4 e 5 em relação ao total daquelas válidas (de 1 a 5), e não utilizando, nessa composição, as respostas em branco que são qualificadas como *missing case* (ou nulas). Esse critério é utilizado para garantir que a porcentagem pertinente a cada enunciado demonstre a concordância que tende a ser frequente na maior parte das vezes.

Vale destacar que o universo a ser utilizado é o das 175 Melhores Empresas para Trabalhar Brasil, Edição 2024 - estas são ranqueadas a partir de um estudo realizado com mais de 4.000 empresas que somam o total de quase 2 milhões de funcionários. Discorridas as especificidades técnicas dessa pesquisa, é importante frisar que o Great Place to Work[®] Institute considera uma excelente empresa para se trabalhar aquela que possui, segundo a opinião dos próprios funcionários, uma média aritmética, calculada a partir dos resultados de todas as afirmativas, superior a 75% - a média histórica das Melhores Brasil é de 85% ao longo das últimas 10 edições.

A partir da metodologia utilizado pelo GPTW[®] se fará uma análise da relação das afirmativas e variáveis demográficas que permitam explorar as percepções, comportamentos e expectativas da Geração Z em relação ao mercado de trabalho, com ênfase nas práticas de atração e retenção adotadas pelas organizações.

Por fim, a utilização dos dados quantitativos a ser de modo exploratório, nos permite abordar o problema de pesquisa de maneira mais abrangente. A coleta e análise desses dados nos fornecem uma base sólida para a interpretação dos resultados e para a formulação de conclusões fundamentadas e confiáveis. Sendo assim, a combinação dos métodos descritos permite realizar uma investigação completa e rigorosa, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de estudo e fornecendo insights relevantes para a prática profissional e acadêmica.

4 Da análise dos resultados

Como descrito, a pesquisa utiliza enunciados e as pessoas que participam do estudo utilizam uma Escala de Likert de 1 a 5 para manifestar a concordância sobre a afirmativa. A Figura 1 explica a lógica de interpretação dos resultados de um enunciado.

Figura 1. Dimensão Credibilidade, consolidado das 175 Melhores 2024 (em n° de respondentes e % de concordância).

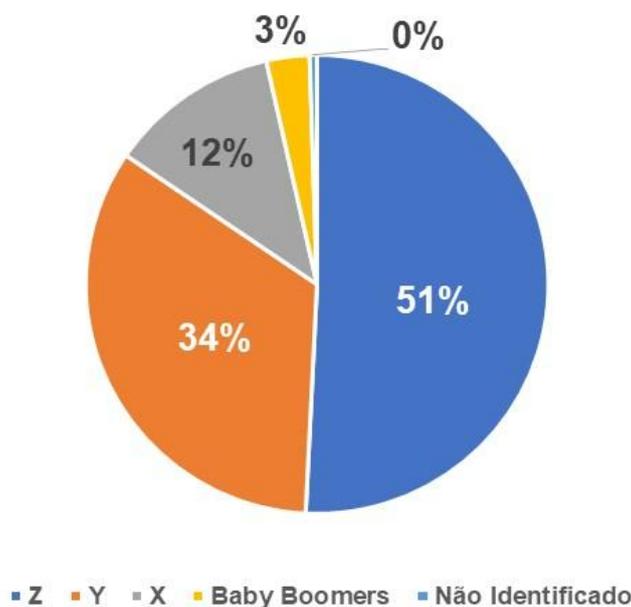
	Respondentes	175 Melhores 2024
	1.422.390	
1 Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização	85	
2 Os gestores deixam claras suas expectativas	86	
3 Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas	84	
4 É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles	84	
5 Os gestores são competentes para tocar o negócio	89	
6 Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui	85	
7 Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	81	
8 Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	84	
9 Os gestores aqui dão autonomia às pessoas	84	
10 Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	86	
11 Os gestores cumprem o que prometem	84	
12 Os gestores agem de acordo com o que falam	84	
13 Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso	80	
14 Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios	91	
15 Nossos executivos representam plenamente os valores e comportamentos da nossa organização	89	
Credibilidade	85	

Fonte: GPTW[®], 2024.

Por exemplo, a afirmativa n° 1 indica que 85% dos 1.422.390 respondentes concordam que os gestores os mantêm informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização.

Outro ponto de destaque é que o estudo possui estratificação de cada afirmativa para diversas variáveis demográficas, tais como Geração, Gênero, Tempo de Casa, Tipo de Cargo GPTW®, Orientação Sexual, Cor ou Etnia, Feedback, Motivo de Permanência (equivalente ao Employee Value Proposition – EVP). Focamos também na análise da variável demográfica Geração com o corte geracional definido neste trabalho de conclusão de curso. 51% dos respondentes da Edição 2024 das 175 Melhores para Trabalhar, Brasil pertencem à Geração Z.

Gráfico 1. % de respondentes por corte geracional, 175 Melhores 2024.



Fonte: GPTW®, 2024.

Na Tabela 1 serão apresentados os enunciados que sustentam o referencial teórico percorrido nas seções anteriores, sendo que a primeira coluna se refere à afirmativa; a segunda ao consolidado das 175 Melhores empresas para Trabalhar Brasil (Edição 2024); a terceira a concordância (em %) da Geração Z, a quarta é o delta entre os indicadores das Geração Z e as 175 Melhores 2024 para verificar se a concordância deste grupo geracional é superior ao do universo das Melhores e, finalmente, a quinta demonstra a relação das afirmativas com o referencial teórico descrito anteriormente.

Tabela 1. Enunciados, 175 Melhores 2024 versus Geração Z (% de concordância).

Enunciados	Concordância (em %)		Δ (em pontos percentuais) ([2] – [1])	Aspectos relacionados à atração e à retenção da Geração Z
	175 Melhores 2024 1.422.390 respondentes [1]	Geração Z 722.410 respondentes [2]		
1 - Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização.	85	85	=	Comunicação rápida e direta
2 - Os gestores deixam claras suas expectativas.	86	85	- 1	Comunicação rápida e direta
3 - Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas	84	85	+ 1	Comunicação rápida e direta
4 - É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles.	84	85	+ 1	Comunicação rápida e direta
8 - Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las.	84	84	=	Agir com liberdade
9 - Os gestores aqui dão autonomia às pessoas.	84	86	+ 2	Agir com liberdade
16 - A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	84	83	- 1	Oportunidades de crescimento e desenvolvimento
24 - Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	72	70	- 2	Saúde mental e emocional
27 - As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	82	82	=	Saúde mental e emocional
33 - Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização.	84	84	=	Diversidade & Inclusão
37 - As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	94	94	=	Convivência intergeracional
38 - As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.	97	98	+ 1	Diversidade & Inclusão
40 - As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.	97	97	=	Diversidade & Inclusão
42 - Sinto que eu faço a diferença aqui.	86	86	=	Propósito
44 - Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	90	90	=	Propósito
47 - Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	90	88	- 2	Retenção
50 - Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade.	91	90	- 1	Propósito
51 - Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar.	90	89	- 1	Atração
53 - Posso ser eu mesmo aqui.	88	89	+ 1	Ser autêntico
Média geral (em %)	87	87	=	

Fonte: GPTW®, 2024.

Aspectos valorizados pela Geração Z que levam à atração e à retenção de talentos nas organizações

Como demonstrado no Gráfico 1 a Geração Z representa 51% do universo de respondentes das 175 Melhores para Trabalhar Brasil (Edição 2024), assim pode-se admitir que é o grupo preponderante nestas organizações e também que o desafio para as organizações de atrair está sendo atendido, no entanto há a necessidade também de retê-lo.

A partir da Tabela 1 faremos uma relação dos temas identificados através dos enunciados e do conteúdo descrito no referencial teórico. Vale destacar que indicadores superiores a 75% são classificados como excelentes, portanto somente um dos que compõem a citada tabela tem indicador inferior a este patamar e os demais são superiores. Não há nenhuma variação significativa entre o universo das Melhores 2024 e a Geração Z, sendo que os deltas oscilam entre - 2 e + 2 pontos percentuais (variações discretas). Nas análises apresentadas a seguir indicaremos o indicador da Geração Z entre parênteses.

Ainda mais, as afirmativas que compõem o Modelo[©] GPTW[®] possuem lastros nas políticas e práticas das organizações, visto que o foco da pesquisa é a medição da qualidade do clima organizacional. Dados quantitativos críticos indicam falta de conhecimento dos colaboradores das regras existentes ou ausência delas nas empresas e o inverso também é verdadeiro.

Ser autêntico

A afirmativa 53 indica que há liberdade para ser autêntico (89%). Nota-se que a Geração Z tem uma percepção ligeiramente superior ao universo das 175 Melhores (Edição 2024). Este é um dos temas mais importantes para este grupo geracional, conforme define Bandeira *et al.* (2023) ao dizer que a liberdade para ser autêntico é uma das bases do engajamento.

Diversidade & Inclusão

A Geração Z dá muito valor à diversidade e à inclusão. As afirmativas 37 (94%), 38 (98%) e 40 (97%) demonstra que há espaço para que as pessoas sejam tratadas com justiça, independentemente da faixa etária, cor ou etnia ou orientação sexual. Essa geração já nasceu com mais consciência social e exige ambientes que respeitem as individualidades (SILVA & GUEDES JÚNIOR, 2022).

Propósito

Os jovens de até 25 anos querem trabalhar com algo que tenha sentido. Os enunciados 42 (86%) e 50 (90%) demonstram que, no primeiro momento, as pessoas sentem que fazem a diferença e depois há alto grau de concordância pela atuação das organizações em relação à responsabilidade social. Adicionalmente, a afirmativa 44 (90%) demonstra que há um sentimento de orgulho, seja tato pelo propósito percebido no trabalho quanto pela postura de responsabilidade social existente. A

Geração Z quer causar impacto, inovar e trabalhar com algo que tenha propósito (DIAS, SANTOS & SOUZA, 2023).

Comunicação rápida e direta

A Geração Z valoriza muito a comunicação aberta com os líderes. A afirmativa 1 (85%) destaca que os jovens são informados sobre os assuntos importantes e sobre mudanças na empresa. Já os enunciados 2 (85%), 3 (85%) e 4 (85%) indicam que os líderes são diretos em relação ao desempenho desejado, oferecem respostas diretas, quando indagados, e são acessíveis quando se é necessário falar com eles, respectivamente. Estas características garantem trocas rápidas e diretas dentro das empresas (TAPSCOTT *apud* COELHO NETO, 2022).

Agir com liberdade

A Geração Z quer liberdade e autonomia para trabalhar. As afirmativas 8 (84%) e 9 (86%) demonstram que os gestores confiam nos jovens para realizar o trabalho e também que há autonomia para atuar da maneira mais adequada. Essas características auxiliam a reter essa geração nas organizações (MAURER *apud* COELHO NETO, 2022).

Saúde mental e emocional

Outra característica muito forte da Geração Z é a preocupação com a saúde mental e emocional. O enunciado 24 indica que este grupo geracional tem percepção ligeiramente abaixo de todos os respondentes das 175 Melhores (Edição 2024), assim ressalta-se que este tema é crítico para quaisquer gerações que atuam dentro das organizações. Como contraponto, pode-se observar que a afirmativa 27 (82%) indica que há incentivo para que se busque o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O bem-estar emocional é uma das prioridades dessa geração que pode impactar a atração e a retenção dessa geração (DIAS, SANTOS & SOUZA, 2023).

Oportunidades de crescimento e desenvolvimento

A Geração Z quer crescer, aprender e ter chances reais de evoluir dentro da empresa. Assim o enunciado 16 (83%) indica que há oportunidades de treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional. Este grupo geracional busca inovação, propósito e desafios constantes e não se acomoda quando sente que está estagnada (COLET & MOZZATO, 2019).

Convivência intergeracional

No ambiente de trabalho atual há diferentes gerações que atuam juntas (Baby Boomers, Gerações X, Y e Z). Cada uma cresceu em contextos históricos e sociais diferentes e isto influencia diretamente seus comportamentos, valores e formas de se comunicar (ALVES *et al.*, 2021). Compreender essas diferenças é essencial para promover a integração e reduzir conflitos no dia a dia das empresas.

A pesquisa das 175 Melhores Empresas para Trabalhar (Edição 2024) demonstra que a Geração Z se sente importante, independentemente da posição ocupada dentro das organizações (afirmativa 33, 84%), bem como não há discriminação em relação à idade que se tem (enunciado 37, 94%).

Atração e retenção de talentos

A pesquisa Great Place to Work® 2024 mostra que as pessoas que trabalham nas 175 Melhores indicariam as empresas para amigos ou familiares, assim se demonstra a capacidade de atração segundo a Geração Z (afirmativa 51, 89%). Já em relação à retenção o enunciado 47 (88%) demonstra que este grupo geracional pretende trabalhar em sua organização durante muito tempo.

Sistema de Gestão do Capital Humano

Os dados analisados das 175 Melhores (Edição 2024) oferece evidências consistentes sobre como as práticas organizacionais das empresas melhor avaliadas se alinham com os princípios de um sistema de gestão do capital humano eficaz, especialmente em relação à experiência da geração Z no ambiente corporativo, seja em relação às práticas e políticas de comunicação, estilo de gestão, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, diversidade e inclusão, bem-estar social e emocional, cultura organizacional (propósito) e, conseqüentemente, na capacidade de atração e retenção de talentos (FITZ-ENZ, 2000).

Employer Branding sob a perspectiva da Geração Z

A reputação de ser uma excelente empregadora tem relação direta com a atração e a retenção de talentos.

A média geral da Tabela 1 indica que a Geração Z tem um indicador de 87% em relação às afirmativas, inclusive no mesmo patamar das 175 Melhores Empresas para Trabalhar (Edição 2024). Além disso, os indicadores de atração (afirmativa 51, 89%) e de retenção (enunciado 47, 88%) demonstram grau de excelência do Employer Branding (EB) que é um reflexo de uma cultura que realmente acolhe e engaja.

Pode-se, para concluir o tema EB, que há coerência entre o discurso das Melhores 2024 de oferta de experiência positiva no ambiente de trabalho e a prática observada pelos empregados do

universo de 1.422.390 respondentes e, claro, segundo a percepção da Geração (OLTRAMARI, CÓRDOVA & TONELLI, 2019).

5 Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo investigar se as práticas de Employer Branding são eficazes na atração e retenção da Geração Z no mercado de trabalho a partir da análise das empresas reconhecidas pelo *ranking* das 175 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil (GPTW[®], 2024). Para isso, buscou-se compreender as características da Geração Z, os principais desafios enfrentados pelas organizações na gestão dessa geração, bem como a relevância das estratégias de marca empregadora no cenário contemporâneo.

A análise dos dados obtidos revelou que as práticas de Employer Branding, de fato, exercem influência significativa sobre a atração e retenção dos profissionais da Geração Z, confirmando a hipótese principal do estudo. As empresas que se destacam nesse *ranking* demonstram foco em estratégias voltadas à construção de uma imagem organizacional alinhada com os valores, expectativas e comportamentos da nova geração. Fatores como oportunidades de desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho saudável, escuta ativa, compromisso com diversidade, inovação e impacto social foram recorrentemente destacados como atrativos para esse público.

No entanto, cabe ressaltar que a pesquisa não possibilitou uma exploração aprofundada dos elementos que compõem a Proposta de Valor ao Empregado (Employee Value Proposition - EVP), restringindo-se à observação de práticas relacionadas ao Employer Branding de forma mais ampla. A limitação decorre da ausência de dados específicos sobre os EVP na fonte analisada, o que impossibilita a comprovação da hipótese secundária, referente à centralidade do EVP no processo de atração e retenção da Geração Z. Portanto, essa hipótese não pôde ser confirmada neste estudo, apontando a necessidade de pesquisas futuras que investiguem diretamente como os EVP são construídos e percebidos por essa geração.

Os resultados obtidos contribuem para o campo da gestão de pessoas ao evidenciar que compreender e atender às necessidades da Geração Z é um fator crítico para a competitividade organizacional. A aplicação de estratégias eficazes de Employer Branding pode gerar não apenas maior atratividade, mas também engajamento e retenção, aspectos essenciais em um mercado de trabalho marcado por alta rotatividade e expectativas por relações mais horizontais, ágeis e significativas. Assim, organizações que investem na construção de uma marca empregadora autêntica e coerente com seus valores tendem a obter vantagem na disputa por talentos dessa nova geração.

Diante das limitações da presente pesquisa, recomenda-se a realização de estudos qualitativos e quantitativos complementares que analisem especificamente os componentes do EVP e sua percepção por parte da Geração Z, em diferentes contextos organizacionais. Além disso, seria pertinente ampliar a análise para empresas que não fazem parte do *ranking* GPTW[®], a fim de verificar se os padrões identificados se repetem em outros cenários e segmentos.

Conclui-se que o Employer Branding constitui uma ferramenta estratégica na gestão de talentos da Geração Z, sendo capaz de influenciar diretamente sua decisão de ingressar e permanecer em uma organização. Ainda que a análise do EVP tenha se mostrado limitada neste estudo, os achados reforçam a importância de práticas organizacionais alinhadas aos valores e expectativas desse

público, contribuindo para a formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes e conectadas com as transformações do mundo do trabalho.

Referências

- ALVES, G. C., COSTA, S. T. S., CHAVES, P. V. A. et al. Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho. **GETEC**, v. 10, n. 31, p. 21-37, 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2509>>. Acesso em: 30 set. 2024.
- BANDEIRA, G. C., LIMA, G. N. SANT'ANNA, L. L. V., FREITAS, M. E. S., SOUZA, R. F. **As propostas do Employee Value Proposition para a alavancagem do Employee Branding**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/20418>>. Acesso em: 11 out. 2024.
- CERIBELI, H. B., ROCHA, M. N., MACIEL, G. N. et al. Valores da Geração Z no trabalho. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 24, p. 609-626, 2023. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/7648/5009#:~:text=A%20geração%20Z%20apresenta%20tendência,et%20al.%2C%202020>>. Acesso em: 30 set. 2024.
- COELHO NETO, N. J. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 20603-20612, mar. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-322>>. Acesso em: 16 set. 2024.
- COLET, D. S., MOZZATO, A. R. (2019). Nativos digitais: características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, 8(2), 25. Disponível em: <<https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>>. Acesso em: 14 out. 2024.
- COOK, S., SELLTIZ, C. A multiple-indicator approach to attitude measurement. **Psychological Bulletin**, v. 62, 1964.
- CRUZ, T. F., STEFANO, S. R. Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. **Revista de Ciências Administrativas**, v. 7, n. 3, p. 100-113, 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855>>. Acesso em: 09 out. 2024.
- DIAS, J. E. S., SANTOS, N. O. S., SOUZA, F. F. C. A geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 81-90, mar. 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.51891/rease.v9i3.8702>>. Acesso em: 16 set. 2024.
- LIMA, M. M. C., STEFANI, S. R., VELOSO, E. F. R. et al. A importância do Employer Branding na atração e retenção de talentos em Portugal. **Revista Administração de Empresas Unicritiba**, v. 3, n. 33, p. 597-617, 2023. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/admrevista/article/view/21997>>. Acesso em: 30 set. 2024.
- MARTELLI, A. et al. Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. **Brazilian Applied Science Review**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 468-477, 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/7974>>. Acesso em: 15 mai. 2024.

MEDEIROS, P. R. **Cultura Organizacional. Um estudo sobre o Banco Itaú (1943 a 2008) e o Banco Itaú Unibanco (a partir de 2009)**. 2013. 649f. Tese de Doutorado (Ciências Sociais). Faculdade de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP): São Paulo, 2013.

MORAIS, I. I. R. **Employee Value Proposition – Estratégia de Employer Branding na Retenção e Atração de Talentos**. Porto, Julho 2023. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/48741>>. Acesso em: 11 out. 2024.

MYERS, K. K., SADAGHIANI, K. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. **Journal of Business and Psychology**, 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9172-7>>. Acesso em: 08 out. 2024.

NOVAIS, F. K. L., MULLER, L. S. A., SOUZA, M. A. P. *et al.* **Retenção de Talentos com Enfoque na Geração Z. 2023**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - ETEC Philadelpho Gouvêa Netto, São José do Rio Preto. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14297>>. Acesso em: 9 out. 2024.

OLTRAMARI, A. P., CÓRDOVA, R., TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo Employer Branding na escolha profissional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/BgkZDwh9nYKgft8WNt56YJM/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 11 out. 2024.

PAIVA, E., MARTINS, V. M. Employer Branding: O atrativo das grandes empresas. **Estudos e Negócios Acadêmicos**, v. 7, 103-112, 2024. Disponível em: <<https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/154>>. Acesso em: 30 set. 2024.

PEREIRA, I. A. C. **Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura**. Universidade Católica Portuguesa, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/30453>>. Acesso em: 11 out, 2024.

PIRES, C., SILVA, S. **A importância do Employer Branding na atração e retenção de colaboradores: o caso da hotelaria**. In: XI International Conference on Research and Intervention in Human Resources – People First: Digital, Diversity, and Sustainability (pp. 27-28). ISCAP - P. Porto, 2023. Disponível em: <<https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/5254>>. Acesso em: 30 set .2024.

RAMPASI, A. J., RAYCIK, L. **Psicologia Organizacional e Conflitos Geracionais**. Anais do 21º Encontro Científico Cultural Interinstitucional, 2023. Disponível em: <<https://www4.fag.edu.br/anais-2023/Anais-2023-118.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2024.

RIBAS, H. Y. R., FREITAS, R. I. S., ARAÚJO, R. L. Conflito Organizacional, Multigeracional. **Open Science Research**, 2022. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/1155/1/CONFLITO%20ORGANIZACIONAL%2c%20MULTI%20GERACIONAL.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2024.

SILVA, C. C., GUEDES JÚNIOR, E. F. G. Geração Z: Desafios da administração contemporânea dentro das organizações. In: ASSIS, A. H. S. (Org.). **Administração em Foco**, v. 3. Editora Manual, 2022. Disponível em: <<https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/67/67>>. Acesso em: 30 set. 2024.

STOCKER, F., CORREA, A. S., DIAS DE SOUZA, I. P., BATISTA, S. A. O impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726/31938>>. Acesso em: 11 out. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, R. G. **Um Estudo Exploratório sobre a Employee Value Proposition (EVP) no Mercado de Seguros Brasileiro**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/rogerio_guede_vergara.pdf>. Acesso em: 11 out. 2024.