

Área temática de submissão do artigo: **Gestão de Pessoas**

Título:

**GERAÇÃO Y E Z NO MERCADO DE TRABALHO: A ATRAÇÃO E RETENÇÃO
COMO FERRAMENTA DO EMPLOYER BRANDING**

GERAÇÃO Y E Z NO MERCADO DE TRABALHO: A ATRAÇÃO E RETENÇÃO COMO FERRAMENTA DO EMPLOYER BRANDING

RESUMO

Entender as dinâmicas que permeiam o mercado de trabalho é tarefa indispensável às instituições que vislumbram a consolidação de uma marca empregadora sólida e capaz de atrair e reter talentos. Concomitantemente, cresce a quantidade de colaboradores e candidatos pertencentes às gerações Y e Z no mercado de trabalho, por isso o presente artigo tem como objetivo compreender como as estratégias de atração e retenção fortalecem a marca empregadora para indivíduos das gerações Y e Z. Para realização dessa pesquisa houve criteriosa seleção e análise de artigos pertinentes às temáticas que tangenciam a problemática, tais como os comportamentos de mercado que caracterizam as gerações Y e Z e os impactos do *employer branding* na escolha da empresa. Metodologicamente trata-se de uma revisão de literatura, pesquisa. Foram identificados nove artigos na base de dados Google Acadêmico considerando-se a data de publicação dos mesmos a partir de 2010 por se tratar de uma temática recente. Por fim, constatou-se a necessidade de criar estratégias de atração e retenção que dialoguem com o sentido de trabalho para cada geração a fim de potencializar a marca empregadora. As conexões estabelecidas nesse trabalho abrem espaço para debates acadêmicos e estudos futuros que aprofundem na temática, de forma a dialogar com a multidisciplinariedade envolvida na gestão de pessoas.

Palavras-chave: marca empregadora; atração; retenção; gerações Y e Z;

ABSTRACT

Understanding the dynamics that permeate the job market is an essential task for institutions that envision the consolidation of a solid employer brand capable of attracting and retaining talent. At the same time, the number of employees and candidates belonging to generations Y and Z in the job market grows, so this article aims to understand how attraction and retention strategies strengthen the employer brand for the generations Y and Z. From this research, there was a careful selection and analysis of articles relevant to the themes that touch the problem, such as the market behaviors that characterize the Y and Z generations and the impacts of employer branding on the choice of the company. Methodologically it is a literature review, research. Nine articles were identified in the base of Google Scholar data, considering their publication date from 2010, as it is a recent topic. Finally, there was a need to create attraction and retention strategies that dialogue with the meaning of work for each generation in order to enhance the employer brand. The connections established in this work open space for academic debates and future studies that delve into the theme, in order to dialogue with the multidisciplinary involved in people management.

Keywords: employer branding; attraction; retention; Y and Z generation;

INTRODUÇÃO

Desde a década de 90, Chiavenato (2015) vem ressaltando a importância do desenvolvimento tecnológico impulsionado pela globalização, tais anos ficaram conhecidos como a “Era da Informação”. Para o autor, esse período perpassa as necessidades de mudanças para além da estrutura das empresas, mas também, mudanças culturais e comportamentais, tornando-se necessário alterar a percepção do papel das pessoas nas organizações para assegurar vantagem competitiva.

Também nesse sentido, para Ulrich (1999, p.29): “[...] a obtenção e retenção de talentos são ‘armas’ no campo de batalha competitivo”. Fatores como a atração, retenção e desenvolvimento de potenciais profissionais apresentam-se como preponderantes para a gestão estratégica do negócio e, conseqüentemente, crescimento da empresa (ULRICH, 1999; PELOSO, YONEMOTO, 2010). A diversidade surge, nesse contexto, como uma pauta decorrente do mercado, sendo um desafio para gestores e para a área de Recursos Humanos sobre como gerir as diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, uma vez que diferentes metas, expectativas e valores são postos em cena (CENNAMO, GARDNER, 2008).

Assim, a última década do século XX proporcionou um novo cenário socioeconômico de transformações no mercado de trabalho, no qual a vantagem competitiva era assegurada pela valorização do capital humano como condição necessária à sobrevivência de uma organização (SOUZA et. al. 2015). Por conseguinte, a marca empregadora emerge como uma potencial estratégia para compreender e atuar frente à pluralidade de públicos a serem alcançados por uma empresa que busca diferenciar-se dos competidores diretos (BACKHAUS, TIKOOS, 2004; MOROKO, UNCLES, 2008). Somando-se a isso, é necessário enfatizar a importância do *employer branding* para que haja uma identificação dos funcionários com a empresa (BACKHAUS, TIKOOS, 2004).

Esta temática despertou o interesse das autoras em conhecer e entender as implicações das várias gerações no mercado de trabalho e nas práticas de atração e retenção de pessoas no trabalho. Além disso, a diversidade geracional se configura como realidade atual no ambiente de trabalho e que é pouco discutida na grade curricular dos cursos de graduação. Desta forma, este estudo se mostra relevante pois, busca contribuir na ampliação de conhecimentos e provocar esta discussão, seja no âmbito das salas de aula, como também na sociedade e no contexto corporativo.

Assim sendo, a elaboração do presente artigo visa compreender como as estratégias de captação e retenção fortalecem a marca empregadora para os colaboradores das Gerações Z e Y. Entre os objetivos específicos busca-se avaliar o impacto do *employer branding* na gestão de talentos; analisar valores e preferências na escolha profissional das gerações Z e Y; investigar expectativas futuras de mercado para os *Millennials* e os “*nativos digitais*”.

Além desta introdução, este artigo está estruturado da seguinte forma: o próximo tópico contará com a apresentação do referencial teórico e considerações sobre as gerações Z e Y, discussão sobre os processos de captação, retenção e a diversidade cultural e, em sequência, os esclarecimentos sobre o que é denominado como “marca empregadora”. No terceiro tópico será apresentado e analisado o percurso metodológico e, para finalizar o artigo, serão apresentadas as conclusões acerca dos estudos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir do século XX as organizações e o contexto de mercado passaram por transformações de modo a modificar a lógica mecanicista predominante até então, a Teoria de Taylor e Fayol explicitam tais mudanças, quando se tinha a estrutura organizacional como um sistema fechado, estático e hierarquizado, mas que não assegurava mais a sobrevivência da organização, agora caracterizada pela alta competitividade e demandas por estratégias flexíveis e de inovação (TRACTENBERG, 1999; SOUZA et. al., 2015). No que tange ao reflexo e aplicabilidade da Teoria Clássica da Administração diante da necessidade de reestruturação dos modelos produtivos de mercado, Dejours (1987) afirma:

Nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As performances exigidas são absolutamente novas, e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto de operários da produção de massa. Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema de Taylor neutraliza a atividade mental dos operários. (DEJOURS 1987, p.18 apud TRACTENBERG, 1999)

A relação estabelecida entre trabalho intelectual e operacional colocada por Dejours (1897), apud Tractenberg (1999) evidencia a necessidade de sistemas integrados que proporcionem alinhamentos entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que para o autor, o modelo taylorista gera sofrimento por conta do distanciamento e falta de integração entre o conteúdo do trabalho e a capacidade intelectual do indivíduo. As relações de trabalho e seu impacto no mercado também são influenciados pela globalização e pelos avanços tecnológicos que, por sua vez, influenciam a forma através da qual as empresas se organizam (HANASHIRO et al. 2007). Dessa forma, os fatores tecnológicos, globais e o equilíbrio entre o trabalho intelectual e manual compõem parte das estratégias de mercado para sucesso das organizações.

Nesse sentido, a nova lógica do mercado de como o colaborador é visto influencia à gestão do capital humano de forma a valorizá-lo como condição necessária para o sucesso de uma organização, em que a interação entre a estrutura cognitiva e os demais componentes são proporcionados pelos talentos humanos (MENDONÇA, 2002). Nesse contexto, os processos da cadeia produtiva de Gestão de Pessoas se consolidam, para autores como Chiavenato (2015), a partir do momento em que as organizações lançam olhar de forma contingencial e situacional para as pessoas.

A partir da ideia de que o capital humano é considerado uma parte vital e valorizada no mercado competitivo, os processos da gestão humana se posicionam de forma a se tornarem agentes estratégicos de atração de potenciais talentos, criando condições favoráveis à sua retenção e desenvolvimento por treinamentos e capacitações de acordo com a missão, visão e valores da empresa (PELOSO, YONEMOTO, 2010; CUNHA, MARTINS 2015). Tanto a captação, como a retenção de talentos, que são dois subsistemas da Gestão de Pessoas, visam garantir o êxito de uma organização frente ao mercado através da valorização do profissional, configurando-se como uma pauta prioritizada na agenda corporativa e,

consequentemente, capaz de gerar o aumento de competitividade no mercado (SOUZA et. al., 2015; SILVA, 2016).

Dessa forma, a retenção pode ser definida como um conjunto de estratégias que visa atrair, identificar, desenvolver e conservar os potenciais empregados dentro de uma organização, fidelizando esses colaboradores por meio de atrativos para sua permanência (CUNHA; MARTINS, 2015). A captação, para Chiavenato (2015), é um conjunto de procedimentos práticos capazes de atrair candidatos que tenham as qualificações comportamentais e técnicas necessárias para a função em questão.

O grande patrimônio das organizações contemporâneas é seu corpo de talentos, são seus recursos humanos. Estimular no ser humano a capacidade de criar e de se superar, fazendo-o sentir-se auto gratificado e realizado, gera um círculo virtuoso de motivação. E é essa habilidade de liderança dos gestores, aliada a sua perspicácia no fornecimento de treinamentos e reciclagem adequados, que determinará as empresas que irão se destacar nos próximos anos. (CARVALHO; MICHEL; RAMOS, 2015 apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000, p.31)

Os autores acima ressaltam a importância de as pessoas estarem engajadas e motivadas para o trabalho. Portanto, a interação de ambas as partes, empresa-colaborador, faz com que a imagem da empresa, a perspectiva de desenvolvimento de carreira, e os desafios e autonomia sejam competências essenciais para que se tenha um bom desempenho nos resultados (PINA E CUNHA, 2010; SIMÕES, 2021). Para Mendonça (2002), esses fatores somados à subjetividade do indivíduo, influenciam a retenção de talentos nas organizações. Sabe-se que a motivação é intrínseca, portanto, um fenômeno individual. No entanto, indivíduos nascidos em um mesmo período sócio histórico tendem a apresentar similaridades de crenças, valores e comportamentos, podendo ser atraídos e mantidos no ambiente de trabalho por estímulos semelhantes (SMOLA, SUTTON, 2002).

Os valores para cada geração estão associados aos fatos sociais, políticos e históricos ocorridos nos anos de crescimento e amadurecimento que marcaram as vivências daquele determinado grupo e é a partir deles que tal grupo irá se portar ao trabalho em geral, compartilhando visão de mundo e estímulos de aprendizagem (SMOLA e SUTTON, 2002). No contexto organizacional, portanto, definir essas faixas-etárias enquanto grupo de gerações pode auxiliar na definição mais assertiva de estratégias (ALMEIDA et. al., 2020), o que suscita estratégias da Gestão de Pessoas eficazes para gerir o convívio entre e com esses colaboradores, assim como o seu desempenho.

A discussão dos autores desse campo frente à classificação das gerações é extensa e diversa, e aqui, optou-se pela classificação de Silva (2016) que considera a existência de quatro gerações presentes no mercado de trabalho: Baby Boomers (nascidos entre os anos 40 e 50), Geração X (nascidos entre os anos 60 e 70), Geração Y (nascidos entre os anos 80 e 90) e a Geração Z (nascidos a partir dos anos 2000). Para um estudo mais centralizado e com enfoque na mudança das estruturas de mercado e organizacional pela entrada de novos profissionais, as gerações Y e Z serão abordadas com maior ênfase, uma vez que são grupos geracionais mais próximos e com maior probabilidade de compartilhar vivências, valores e histórias semelhantes.

Diante das transformações de mercado e seus desdobramentos sob a valorização do capital humano, o *employer branding* (EB) atua como uma estratégia

de Gestão de Pessoas focada na atração e retenção de talentos, de forma a alinhar as expectativas na relação existente entre empresa-candidato-colaborador, construindo uma identidade empregadora identificável e única (BACKHAUS, TIKOO, 2004; AZEVEDO, 2020). A experiência do candidato e do empregado, que passa pelos processos de atração e retenção, influencia perspectivas de crescimento, carreira, autonomia, bom ambiente organizacional e desafios no trabalho, aumentando a satisfação, motivação e comprometimento dos potenciais empregados com os resultados apresentados de forma a não deixarem a organização (MENDONÇA, 2002; PINA, CUNHA et. al. 2010).

METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão da literatura, que pode ser definida como “um argumento escrito que suporta uma posição (...) a partir de evidências confiáveis obtidas de investigação anterior” (MACHI; MCEVOY, 2016, p. 28). Esse método permite uma revisão abrangente do conteúdo de forma a compreendê-lo e analisá-lo para posterior estruturação da temática, fornecendo uma revisão atual e ampliação do conhecimento do conteúdo pesquisado (GALVAN, GALVAN, 2017).

Na revisão da literatura entendeu-se que a revisão narrativa foi a mais adequada por possibilitar o entendimento da temática proposta a partir da pergunta norteadora: “Como as estratégias de captação e retenção fortalecem a marca empregadora para os colaboradores da Geração Y e Z?”, por se tratar de um assunto amplo e recente. A revisão narrativa proporciona uma educação continuada, uma vez que permite a compreensão sobre uma temática ao leitor em um curto espaço de tempo, de modo a analisar literaturas publicadas em livros, artigos, revistas e, através desses métodos, produzir uma análise crítica sobre o conteúdo (ROTHER, 2007).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como forma de consultar os materiais publicados relativos à temática em questão, através de revistas eletrônicas com ênfase em Gestão de Pessoas, livros, teses de mestrado e doutorado de cursos de Psicologia, Comunicação e área afins e artigos publicados no Google Acadêmico, por se constituir como uma ferramenta gratuita, com pluralidade de formatos de trabalhos acadêmicos, além de determinar a frequência de citações e abranger fontes de repositórios e fontes acadêmicas. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo pesquisar sobre uma temática já abordada anteriormente para que haja uma revisão da literatura de forma a expandir os olhares sobre as concepções existentes. Nessa pesquisa, houve validação acerca da pertinência do domínio de acesso (ou URL) acadêmico encontrado.

Na primeira análise, a partir da busca de palavras-chaves, foram encontrados 366 artigos extraídos da base de dados Google Acadêmico e, para a segunda fase desta revisão, foram realizadas leituras dos resumos e/ou avaliação dos títulos para enquadramento na temática pesquisada, sendo os critérios de inclusão: a) pessoas com entre 18 e 42 anos, compreendida como Geração Y e Z, mesmo que abrangendo outras faixas de idade; b) pelo menos duas das palavras-chave “Atração”, “Retenção”, “Geração Y”, “Geração Z”, “Marca empregadora” deveriam estar no título ou nas palavras-chave da pesquisa bibliográfica pesquisada; c) coleta de dados realizada no Brasil; d) as faixas-etárias analisadas deveriam estar inseridas no mercado de trabalho ou se candidatando a vagas; e) artigos publicados a partir de 2010. Após avaliação dos títulos e resumos, foi elencando 09 trabalhos principais e estes foram incluídos à análise.

Um desafio encontrado foi a necessidade de um recorte temporal de 10 anos, ou seja, a partir do ano de 2012 devido a contemporaneidade do tema, sendo um dos critérios de inclusão dos trabalhos encontrados, a temporalidade. Como o tema de pesquisa é um assunto novo e a ser explorado no mercado de trabalho, fez-se necessário expandir as fontes bibliográficas para revistas e periódicos científicos, além de artigos produzidos por Fundações Educacionais que contemplassem os estudos realizados acerca da diversidade geracional e os impactos no processo de atração e retenção para fortalecimento da marca empregadora.

A seleção dos descritores utilizados no processo de revisão foi efetuada mediante consulta aos Descritores de Assunto em Ciências da Saúde da BIREME (DeCs). Nas buscas, os seguintes descritores, em língua portuguesa e inglesa, foram considerados: “diversidade geracional”, “geração Y”, “geração Z”, “trabalho”, “captação”, “retenção”, “recrutamento”, “*employer branding*” e “marca empregadora”. Recorreu-se, também, aos operadores lógicos “AND”, “OR” e “AND NOT” com a finalidade da combinação de descritores e termos utilizados localizassem as publicações que abordam essa temática. Na sequência os artigos identificados:

AUTOR(ES)	ARTIGO/ANO	METODOLOGIA/ AMOSTRAGEM	OBJETIVOS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Andrea Poletto Oltramari, Rosana Córdova, Maria José Tonelli	Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo <i>employer branding</i> na escolha profissional Ano: 2019	Entrevistas semiestruturadas e observações sistemáticas. 18 jovens de 21 a 25 anos de uma universidade Federal no Sul do Brasil.	Discutir de modo crítico a importância da incorporação da marca por estudantes de graduação que prospectam vagas para construir a carreira	A marca empregadora ao acompanhar o estilo de vida do jovem, é potencializada e gera mais engajamento, uma vez caracterizada como fator de sedução do trabalhador. É possível estabelecer uma dimensão afetiva entre estagiários e a marca empregadora, tornando, se absorvidos, empregados qualificados.
Anderson Ribeiro de Almeida, Natan Husmen da Silva, Michele Rosa Lopes, André Felipe Queiroz	Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações Ano: 2020	Pesquisa de levantamento bibliográfico.	Demonstrar a importância dos talentos para o desenvolvimento das empresas. Apresentar estratégias de atração e retenção da Geração Y para as organizações.	A empresa precisa acompanhar o mercado para atrair e reter a Geração Y, bem como incentivar os estudos, desafios e possuir plano de carreira, além de flexibilização de horários e estruturação de sistema horizontal. O processo de Gestão de Pessoas deve ser eficiente.
Fabricio Stocker, Amanda Setin Correa, Isabella Preto Dias de Souza, Sarah Alves Batista	O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos Ano: 2020	Pesquisa de Campo 28 entrevistados de empresas de médio e grande porte de Gerações X e Y.	Entender a influência do employer branding nas práticas organizacionais de atração e retenção e o alinhamento com os valores organizacionais.	O impacto do employer branding na atração e retenção se difere de geração por geração, sendo necessário estudar o público-alvo. Reconhecimento do uso do employer branding nas estratégias.
Flavia de Souza Costa Neves, Cavazotte Ana Heloisa da Costa Lemos, Mila Desouzar Aquino Viana	Novas Gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Ano: 2012	Coleta de dados por meio de entrevistas em 22 alunos entre 20 e 28 anos graduandos de Administração de duas universidades privadas do RJ	Investigar as expectativas dos jovens no tocante a recompensas tangíveis e intangíveis obtidas no trabalho	As expectativas estão associadas ao valor sobre o trabalho. É possível que as recompensas tangíveis e intangíveis variem mais entre indivíduos do que entre gerações.
Hegiovana T. Negrão, Josiane S. M. do Prado, Maria Aparecida M. Salles.	Geração Y: O que os atrai nas Organizações Ano: 2014	Pesquisa exploratória e descritiva. 128 entrevistas com os profissionais Y, recém inseridos	Compreender como a Geração Y se define profissionalmente	A Geração Y se destaca pela motivação, pela busca de novos desafios e principalmente de uma ascensão profissional rápida. Essa geração necessita se sentir valorizada e que está usando seu potencial no trabalho.

Dario M. Pinto Junior, Giovana F. E. Santo		no mercado de trabalho..		
Isadora Gonçalves Pessoa	Gerando valor para empregados: a geração Z percebe o valor proposto? Ano: 2019	Pesquisa quantitativa por meio e questionários: foram 89 respondentes, de Organizações e da Geração Z.	Analisar possíveis interseções entre a percepção das organizações na construção da sua Proposta de Valor para o Empregado e a importância que a Geração Z atribui ao EVP	Existência de interseções que se bem trabalhadas e desenvolvidas, podem se tornar fatores diferenciais no mercado. Há muito a ser desenvolvido nas Organizações para se tornarem efetivamente atrativas.
Juliana Schefer Iria M. Garrafa	Geração Y: Fatores que os Atraem Motivam e os retêm nas Organizações Ano: 2015	Pesquisa quantitativa de caráter exploratório. Amostra: 370 universitários, distribuídos em 55 cursos diferentes.	Desenvolver uma pesquisa com universitários da Geração Y identificando o que os atrai, motivam e retêm.	Fatores de atração: salário atrativo, crescimento e realização profissional. Motivação: incentivo financeiro Retenção: oportunidade de crescimento e desenvolvimento
Martina Samoara Aimi Bucker	O perfil profissional das novas gerações e sua inserção no mercado de trabalho Ano: 2014	Pesquisa aplicada. 50 participantes, destes 18 pertencentes à geração Z e 32 pertencentes à geração Y.	Compreender o perfil das novas gerações e as estratégias de atração e retenção utilizadas pelas organizações hoje.	A realização pessoal e profissional atrelado a uma boa remuneração, aumenta a lealdade, engajamento e fortalece a marca empregadora.
Renata Pacheco Rodeghiero	Employer Branding e a percepção da Geração Z sobre as Relações de Trabalho Ano: 2022	Pesquisa Exploratória 243 respostas válidas da Geração Z, com idades entre 16 e 27 anos e abrangência nacional.	Identificar o que transforma uma marca em <i>employer brand</i> para a Geração Z	A busca por identificações já faz parte do processo comunicacional envolvendo gestão de marcas.

Quadro 1: Síntese da bibliográfica identificada, 2022 (Elaborada pelas autoras)

De forma a compreender e responder os objetivos propostos pelo presente artigo, na seção seguinte as publicações destacadas acima serão analisadas para atender aos objetivos propostos.

Análise metodológica:

Atração e retenção para a geração Y:

Entre os profissionais da geração Y, no que diz respeito às expectativas e variáveis tangíveis e intangíveis proporcionadas pela organização e pelo mercado de trabalho, identificou-se as principais motivações que os levam a desejar determinada empresa e, com isso, torna-se possível identificar dois fatores principais: salário atrativo; possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Em relação à atratividade do salário, este foi o fator com maior representatividade entre as respostas acerca das características consideradas como importantes para escolha de uma organização (SCHEFER; GARRAFA, 2015). Este resultado também foi identificado como o fator mais influente e repetido pelas pessoas da geração Y (BUCKER, 2014). A expectativa por uma boa remuneração é uma estratégia essencial na atração e retenção das organizações, uma vez que demonstra ter grande impacto na escolha profissional dos colaboradores (CAVAZOTTE, LEMOS, VIANA, 2012). Portanto, as três pesquisas analisadas confluem em relação à importância de uma remuneração atrativa.

No mesmo sentido que Cavazotte, Lemos e Viana (2012) autores como Cheese et. al. (2009) também apontam para a prioridade que remunerações atrativas exercem

sob os colaboradores e potenciais candidatos de países subdesenvolvidos, como o Brasil, em relação a países desenvolvidos. Chiavenato (2015) também discorre acerca da importância da remuneração como forma de gestão estratégica a fim de recompensar e valorizar pessoas.

Sobre a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, nota-se uma tendência pela escolha de organizações que fomentem e invistam na carreira do colaborador para que estes se sintam motivados e valorizados, sendo o *feedback* uma das formas de desenvolvimento profissional (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; BUCKER, 2014). Assim como a possibilidade de crescimento é um dos fatores de maior relevância na escolha e retenção da geração Y, a sua impossibilidade se destaca como uma das principais causas do desligamento voluntário (SCHEFER; GARRAFA, 2015). Para a Geração Y, estar em uma empresa que proporcione um bom desenvolvimento profissional é um diferencial na busca por oportunidades (NEGRÃO et. al., 2014).

Nesse sentido, os quatro artigos aqui analisados apontam para o interesse da Geração Y por uma qualificação e desenvolvimento profissional, assim como constatado por Lipkin e Perrymore (2010) e Almeida et. al. (2020), quando tais autores apontam para o fato de que este grupo se caracteriza por demandas de desenvolvimento constantes e por empresas nas quais suas potencialidades sejam desenvolvidas.

Observou-se entre as pesquisas analisadas a presença da tecnologia como fator de grande influência entre a Geração Y, visto que empresas alinhadas com os avanços tecnológicos tornam-se mais atraentes para este público e, conseqüentemente, mais competitivas no mercado (ALMEIDA et. al., 2020; NEGRÃO et. al., 2014). Outro fator observado diz respeito à relação entre carreira profissional e tempo de permanência em uma mesma organização, ainda que a estabilidade no emprego seja um quesito considerado por este grupo, o anseio pelo rápido e constante crescimento os faz transitar por oportunidades e possibilidades que não necessariamente estão em uma mesma organização.

Atração e retenção para a geração Z:

Para analisar os fatores ligados a captação e retenção da Geração Z foram considerados três artigos que contemplam estudos de caso através da aplicação de questionários para este grupo social, e identificaram três fatores principais: remuneração e benefícios; carreira e desenvolvimento; clima organizacional.

A remuneração e benefícios concomitantemente com a carreira e desenvolvimento são atributos que aparecem em destaque como os principais fatores de atração e retenção da Geração Z em uma organização. A construção de um plano salarial que envolve mais do que o salário em si. É uma questão fundamental quando se pensa em satisfação do colaborador, sendo necessário expandir a discussão para que o empregado receba pelo trabalho executado tanto de forma direta, salário e bonificações, como também de forma indireta, benefícios proporcionados pela empresa, aspectos estes que tangibilizam o crescimento profissional do colaborador (BUCKER, 2014; RODEGHIERO, 2022).

A pesquisa de Bucker (2014) lista como questões prioritárias "Oportunidade de Crescimento" seguida da "Remuneração". No entanto, na pesquisa realizada por Pessoa (2019), "Remuneração e Benefícios" não se apresentam como os dois principais fatores para a Geração Z, mas possuem peso significativo para esse grupo, sendo o terceiro item mais escolhido em grau de importância. Os destaques estão nas variáveis de "Clima organizacional" e "Possibilidade de

Aprendizagem/Desenvolvimento Pessoal”, apresentando uma tendência dessa geração quanto ao desenvolvimento profissional concomitantemente com o pessoal. De forma a ratificar a remuneração e oportunidade de crescimento como fatores impulsionadores de destaque, a pesquisa realizada por Rodeghiero (2022), aponta o item “Remuneração e Benefícios” com 69,50% de aparição e, em segundo lugar, “Carreira e Desenvolvimento” com 65% de grau de relevância.

A Geração Z anseia por um desenvolvimento que acompanhe as transformações e dinamismo do mundo e querem obter esses resultados em um curto período de tempo e espaço. Através da compreensão dos fatores de influência sobre as variáveis apresentadas percebe-se a correlação existente entre clima organizacional e pautas sociais, uma vez que para essa Geração a diversidade, inclusão, responsabilidade social e sustentabilidade são variáveis significativas na escolha de uma organização para se trabalhar, evidenciando a importância de uma cultura inclusiva (PESSOA, 2019). Quanto à remuneração, ela pode ser vista como um meio que tangibiliza a percepção e reconhecimento do desenvolvimento, sendo o tempo de permanência um fator que não apresenta uma relação proporcional ao crescimento que se espera ter dentro de uma organização (RODEGHIERO, 2022).

Nesse sentido, por meio de estudos teóricos sobre os comportamentos e influências da Geração Z, evidencia-se que por serem caracterizados como “nativos digitais”, as demandas do trabalho e as relações estabelecidas são moldadas pela presença constante da tecnologia, uma vez que a mesma está inserida de forma natural e recorrente durante toda a formação desses indivíduos (PESSOA, 2019). As variáveis observadas pelas pesquisas reafirmam o impacto da tecnologia uma vez que as pautas sociais são acompanhadas pelo meio digital a todo momento, fazendo com que isso se torne um comportamento de mercado, a agilidade e necessidade por desafios constantes estão diretamente atreladas ao fácil acesso a comunicação e informações a conteúdos plurais, remodelando instituições da vida moderna (RODEGHIERO, 2022).

MARCA EMPREGADORA PARA A GERAÇÃO Y e Z

A leitura dos artigos possibilitou observar a necessidade de um foco na estratégia de Gestão de Pessoas, tanto na Atração quanto na Retenção de talentos e potenciais talentos dentro de uma organização. As organizações precisam diferenciar-se no mercado de forma competitiva e de forma a garantir a eficácia dessas estratégias. Nesse contexto, o *employer branding* (ou marca empregadora) emerge como uma metodologia ativa e capaz de garantir essas necessidades, alinhando a cultura, valores e propósito da empresa ao interesse dos candidatos, fazendo com que se tenha mais assertividade nos processos e fazendo com que esses candidatos, quando colaboradores, sejam multiplicadores da marca pela identificação criada (STOCKER et al., 2020). Por isso, foram elencados quatro artigos que discutem a aplicação do *employer branding* e o engajamento com a marca em públicos da Geração Y e Z.

Em relação às entrevistas realizadas entre as Gerações Y e Z, identifica-se que uma marca forte no mercado é um fator significativo na hora da escolha do candidato sobre onde se trabalhar, fato este que é validado na pesquisa realizada por Negrão et al. (2014) em que mais de 70% dos respondentes se veem impactados pela imagem e posicionamento de uma marca no mercado. Essa consistência e continuidade da marca aumenta a probabilidade de engajamento e sentimento de pertencimento do colaborador.

No artigo de Schefer e Garrafa (2015), a pesquisa "Empresa dos Sonhos", feita pela empresa Cia. de Talentos, discutiu sobre atratividade e retenção. Ao buscar os

dados atualizados de 2021, constataram que mais de 75% de cerca de 1 milhão de respondentes a partir de 20 anos, almeja ingressar em uma “ empresa dos sonhos”. Tal fato também é ressaltado pelas pesquisas realizadas por Oltromari e Tonelli (2019) e Rodeghiero (2022), em que os jovens relatam o desejo de pertencer a organizações específicas, cujos nomes já estão consolidados no mercado nacional e internacional, como por exemplo: Netflix, Google e Dell.

No que tange a concordância entre os entrevistados na pesquisa "Empresa dos Sonhos" observa-se que 91% demonstrou como fator relevante a compatibilidade de cultura e valores, tanto no âmbito pessoal, quanto profissional. Neste sentido Oltromari e Tonelli (2019), descrevem que em sua maioria, para ser considerada “empresa dos sonhos”, além do nome e status da marca da organização no mercado, os valores devem estarem alinhados ao que os respondentes acreditam na vida pessoal. Assim, quanto mais a organização estiver alinhada com as variáveis de atratividade na percepção de seu público alvo e futuros colaboradores, mais atrativa ela será. Além disso, 94% das pessoas afirmaram que pesquisam sobre as oportunidades de desenvolvimento oferecidos pelas empresas e 84% afirmaram se inteirar sobre o que é falado dessas empresas pelos seus colaboradores. Todos esses fatores evidenciam que mesmo que o conceito de marca empregadora ainda não seja tão explorado, assim como colocado por Ambler e Barrow (1996), já se observa o reconhecimento da prática e a importância de desenvolver no mercado, estratégias que fortaleçam a marca, tanto internamente, quanto externamente.

No artigo de Stocker et al. (2020), o *employer branding* é apresentado como construto multidimensional atravessado por valores que uma organização precisa perceber: Destacam entre eles: Valor do Interesse, que se refere a um trabalho estimulante que faz uso da criatividade de seu funcionário para desenvolver produtos e serviços inovadores. O valor social, ou seja, um ambiente de trabalho e clima divertido e agradável. O valor econômico, verificado pelos salários acima da média, plano de carreira, segurança financeira e oportunidades. O valor de desenvolvimento, ou seja, o reconhecimento, autoestima e confiança, desenvolvimento e experiências que proporcionem aprimoramento de carreira e oportunidade para empregos futuros. O valor de aplicação, caracterizado pela oportunidade de aplicar os conhecimentos e, ao mesmo tempo, transmitir esse conhecimento aos demais, em ambiente orientado pelo cliente e visão humanitária.

Todos esses constructos foram ressaltados pelos artigos aqui analisados, sendo fatores essenciais para que os colaboradores da Geração Y e Z possam estabeleçam vínculos profissionais e se identifiquem sob um olhar do "orgulho em pertencer", possibilitando lealdade à organização e alcance de fatores intangíveis (STOCKER et al., 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas discussões abordadas nesse estudo, buscou-se compreender como as estratégias de captação e retenção fortalecem a marca empregadora para os colaboradores das Gerações Z e Y; e, avaliar os impactos do *employer branding* na gestão de talentos deste público. Para atender aos objetivos, o presente trabalho discutiu os conceitos de captação, atração, retenção, Geração Y e Z e *employer branding* para ampliar e embasar a discussão proposta.

A partir do caminho metodológico escolhido, foi possível identificar os fatores de atração e retenção e sua correlação com a marca empregadora. Nas discussões

neste artigo evidenciada, foi possível demonstrar que a busca por identificações na marca empregadora fortalece a relação estabelecida entre o *employer branding* e a gestão de talentos, uma vez que se faz necessário um diálogo sobre o que é proposto pela marca e o que é desejado pelo seu público-alvo. Portanto, há uma preocupação em como a marca é percebida pelo público interno e externo como empregadora, sendo a reputação da mesma um elemento de peso no processo de identificação e na decisão de ingressar ou permanecer dentro da empresa.

Além disso, ao analisar valores e preferências na escolha profissional das gerações Y e Z e investigar as expectativas futuras de mercado para os *Millennials* e os “*nativos digitais*”, foi observado que as possibilidades de desenvolvimento, aprendizado e crescimento dentro da empresa são aspectos valorizados por ambas as gerações. É possível motivá-los através de planos de carreira estratégicos, políticas de incentivo ao estudo e gestão focada na valorização do capital humano por parte da liderança.

Já em relação às especificidades geracionais, a geração Y anseia salários atrativos, sendo este um fator preponderante de escolha e permanência, podendo gerar mais engajamento quando somado a recompensa financeira como prêmios pelo desempenho apresentado. Por sua vez, a Geração Z busca por organizações que se preocupam com o social, de forma a gerar identificação com os interesses e valores pessoais dos colaboradores e candidatos. Sendo assim, faz-se necessário que a organização trabalhe na gestão da sua marca empregadora a fim de gerar maior conexão com esse público.

Portanto, observa-se que há variações entre as gerações sobre os motivos de ingresso e de permanência em uma organização. Todavia, existem também, semelhanças no comportamento destas gerações. Dessa forma, o novo coexiste com o tradicional, compondo um cenário de mercado em que comportamentos específicos e recentes dialogam com a presença de desejos tradicionais, também priorizados por gerações anteriores. Por fim, necessário observar, que o caminho metodológico escolhido, a abrangência do tema e sua contemporaneidade, foram fatores que limitadores. Sugere-se continuidade de pesquisas sobre o tema, inclusive com pesquisa de campo e realização de estudos de casos em organizações que empregam parcela significativa destas gerações, como por exemplo as organizações do segmento da tecnologia da informação, para verificar correlação entre as políticas de recursos humanos, novos estilos de vida e a adoção do conceito de *employer branding*, permitindo assim, maior compreensão do comportamento de mercado das gerações selecionadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Anderson Ribeiro de et al. Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações. **Revista ciências gerenciais**, [S. l.], v. 24, n. 39, p. 13-21, 21 dez. 2020. DOI <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2020v24n39p13-21>. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/6998>>. Acesso em: set. 2022.

AZEVEDO, Ana Marisa da Silva. **Employer Branding**: Uma Estratégia de Atração e Retenção de Talento aplicada à empresa Factor H. 2020. Tese (Mestrado em Gestão) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto

- Politécnico de Leira, [S. l.], 2020. Disponível em:
<https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/4966>. Acesso em: set. 2022.
- BACKHAUS, K., TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International**, Vol. 9. Issue: 5, pp.501-517, 2004. Disponível em
https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding. Acesso: ago. 2002.
- BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. **Captivating company**: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005. Disponível em: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf> Acesso: ago. 2022.
- BÜCKER, Martina Samoara Aimi. **O perfil profissional das novas gerações e sua inserção no mercado de trabalho**. UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS, 6 ago. 2014. Disponível em:
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/2326>. Acesso em: ago. 2022.
- CARVALHO, Angela; MICHEL, Maria; RAMOS, Marco. **Identificação, valorização e retenção do capital Humano nas organizações**: um estudo de caso do setor de construção civil. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354 2015.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: set 2022.
- CENNAMO, Lucy; GARDNER, Dianne. **Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit**. *Journal of Managerial Psychology*. 2008. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/235297699_Generational_Differences_in_Work_Values_Outcomes_and_Person-Organization_Values_Fit. Acesso: ago. 2022.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- CUNHA, Norival; MARTINS, Sthefânia. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista GETEC, Gestão Tecnologia e Ciências**, Monte Carmelo – MG, v.4, n.8, p. 90–109, abr. 2015. Disponível em:
<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/705>. Acesso em: ago 2022.
- FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; REIS, C. Atributos que Atraem a Geração Y na Escolha do Emprego Ideal: uma Análise a Partir da Perspectiva de Estudantes Veteranos Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p.7-31, 2015. Disponível em:
<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/2178925813320157/72532> Acesso em: ago. 2022.

FERREIRA, A.A; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo. Pioneira, 2000.

GALVAN, Jose L.; GALVAN, Melisa C. Writing Reviews of Academic Literature: An Overview. In: **Writing literature reviews**: A guide for students of the social and behavioral sciences. Routledge, 2017. p. 3-17.

HANASHIRO, M.D et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 117.

MACHI, L. A.; MCEYOY, B. T. **The literature review**: Six steps to success. SAGE Publications, 2016. Third Edition.. Disponível em: <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=7042400AD97D56ED93D338755810EF49>, Acesso: ago 2022.

MENDONÇA, M. (2002) **Retenção de talentos por meio de reconhecimentos e recompensas**. Fundação Getúlio Vargas (FGV), Departamento de Administração: de Mestrado em Gestão Empresarial, 2002.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. *Characteristics of successful employer brands*. **Journal of Brand Management**, United Kingdom, v. 16, n. 3, p.160-175, Dec. 2008 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands. Acesso: ago. 2022.

NEGRÃO, H. T., PRADO, J. S., SALLES, M. A., JUNIOR, D. M.; SANTO, G. F. Geração Y: O Que Os Atrai Nas Organizações. *Gestão & Sociedade*: **Revista de Pós-Graduação da UNIABEU**, 2013, 2(2), 1-17. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268397379.pdf>. Acesso em: set 2022

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, n. spe, p. 750-764, nov. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/BgkZDwh9nYKgft8WNt56YJM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: ago 2022.

PINA e CUNHA, Miguel *et al.* **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

PELOSO, Ayslan; YONEMOTO, Hiroshi. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC – Encontro de Iniciação Científica**- ISSN 21-76-8498,v.6, n.6, 2010. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>. Acesso em: ago 2022.

PESSOA, I. G. **Gerando valor para empregados**: a geração Z percebe o valor proposto?. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/50158>. Acesso em: set 2022.

RODEGHIERO, Renata Pacheco. **Employer branding e a percepção da geração Z sobre as relações de trabalho**. 2022. Trabalho de conclusão de graduação (Relações Públicas) - Universidade federal do rio grande do sul, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/240219>. Acesso em: ago. 2022.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, [s. l.], v. 20, ed. 2, 12 jun. 2007. DOI <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/#>. Acesso em: 16 ago. 2022.

SCHEFER, J.; GARRAFA, I. GERAÇÃO Y: Fatores que os Atraem, Motivam e Retêm nas Organizações. **International Journal of Business Marketing**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 83-101, dez. 2015, <http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/3/27>. Acesso em: set 2022.

SILVA, Juliana Alves da. Fatores de atração e retenção da geração Y nas organizações. 2016. 59 f. TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza/CE, 2016 Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/25387/1/2016_tcc_jasilva.pdf. Acesso em: ago. 2022.

SILVA, Regiane; PAVANATO, Tatiane; BRITO, Osvaldo. Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina. **Rev. Eletr. Saber Inst. Ensino Superior**, v.14, 2011. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf.

SIMÕES, Andréa Simplício. **A captação e retenção de colaboradores da geração Y**: sugestões para uma empresa centenária. 2021. Projeto de Mestrado (Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Minho, [S. l.], 2021. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/76525/1/Projeto_Andreaa_Simoes.pdf. Acesso em: ago. 2022.

SOUZA, Vera Lucia *et al.* **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

SMOLA, Karen; SUTTON, Charlotte. **Generational Differences**: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium. Acesso: ago. 2022.

STOCKER, Fabricio, CORREA, Amanda, SOUZA, Isabella, & BATISTA, Sarah. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 2020, 10(2), 246-259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726/31938>. Acesso em: set 2022.

TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicol. cienc. prof. Brasília**, v. 19, n.1, p.14-29,1999. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931999000100003&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 23 ago. 2022>. Acesso em: Ago 2022.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. Sao Paulo: Futura, 1999.