



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ISADORA GONÇALVES PESSOA

**GERANDO VALOR PARA EMPREGADOS: A GERAÇÃO Z PERCEBE O VALOR
PROPOSTO?**

FORTALEZA
2019

ISADORA GONÇALVES PESSOA

**GERANDO VALOR PARA EMPREGADOS: A GERAÇÃO Z PERCEBE O VALOR
PROPOSTO?**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara

FORTALEZA

2019

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

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

P567g Pessoa, Isadora Gonçalves.
GERANDO VALOR PARA EMPREGADOS: A GERAÇÃO Z PERCEBE O VALOR
PROPOSTO? / Isadora Gonçalves Pessoa. – 2019.
55 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2019.

Orientação: Profa. Ma. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara .

1. Proposta de Valor das Organizações. 2. Geração Z. 3. Percepção de Valor. 4. Gestão
de Pessoas. I. Título.

CDD 658

GERANDO VALOR PARA EMPREGADOS: A GERAÇÃO Z PERCEBE O VALOR
PROPOSTO?

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuarias e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração. Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em 13/11/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a Dra. Elaine Freitas de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha família e aos meus amigos, que são tudo o que mais importa. À minha orientadora por todo o apoio e parceria. A mim por ter chegado até aqui.

AGRADECIMENTOS

A todos que estiveram comigo durante a minha jornada acadêmica, tornando a universidade uma das melhores épocas da minha vida.

Aos meus pais, Paulo Henrique Pierre Pessoa e Ana Paula Alcântara Gonçalves Pessoa, meus maiores exemplos de ser humano e profissionais, me ensinando princípios éticos, morais, profissionais e, principalmente, a ser feliz. Obrigada por todo o apoio em todos os momentos da minha vida.

Às minhas irmãs, Ingrid e Yasmin, por todo o apoio durante todo o processo, seja com palavras ou até mesmo nas correções. Que fazem os meus dias mais felizes. Que me fazem a cada dia ser uma versão melhor.

À minha professora orientadora, Regina Soares, que me apoiou em todos os momentos durante a execução do trabalho, apoiando, incentivando e desafiando. Obrigada por todo o exemplo como pessoa e profissional.

À banca examinadora, formada pelas professoras Elaine Freitas e Márcia Zabdiele, por se disporem a ler e aprimorar esse trabalho, contribuindo para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

À todos professores da FEAAC que estiveram comigo durante essa jornada acadêmica. Com carinho, Regina, Hugo, Jocildo e Áurio, que influenciaram notoriamente na minha jornada acadêmica e profissional.

Aos meus amigos que fiz durante a faculdade, que me apoiaram e incentivaram em todos os momentos na execução desse trabalho. Você fizeram os meus dias mais felizes e significativos na universidade.

Aos meus amigos do Colégio 7 de Setembro, que fazem parte da minha jornada há muito tempo e estão presentes em todos os momentos da minha vida.

Aos amigos que fiz na minha jornada até aqui e levo comigo aonde quer que eu esteja.

A mim, por não ter desistido e hoje posso dizer que tenho orgulho da pessoa que está apresentando esse trabalho.

“É justo que muito custe o que muito vale”.

Santa Tereza D'ávila

RESUMO

As organizações vivem uma fase de transformações sem precedentes. A cada dia são adotadas novas tecnologias, derrubando barreiras e abrindo cada vez mais espaço para mudanças. Em paralelo, há o surgimento de uma geração de colaboradores no mundo do trabalho, a chamada Geração Z ou "nativos digitais". Essa geração, vem ditando mudanças e exigindo cada vez mais significados para a sua carreira e o seu trabalho. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas busca oferecer um propósito maior do que uma simples remuneração, a chamada Proposta de Valor das Organizações. O estudo a seguir tem como objetivo 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 *Employee Value Proposition*. Dessa forma, a pesquisa realizada para o presente trabalho classifica-se como qualitativa, exploratória e descritiva. A análise e interpretação dos dados foram relacionados com o referencial teórico levantado, visando obter maior qualidade durante o processo. Durante a análise, foi possível identificar a existência de interseções entre a percepção das organizações e da geração z, apesar de ser necessário o maior desenvolvimento da proposta de valor das organizações dentro das suas dimensões. Além disso, ficou evidenciada a discrepância entre o desenvolvimento de determinadas variáveis nas organizações *versus* o grau de importância dado pela geração Z para as mesmas. Em um contexto futuro, o presente estudo poderá ser utilizado como base para novas pesquisas, assim como um material comparativo para diferentes épocas no que tange a proposta de valor das empresas aplicada a essa geração. Por fim, foram identificadas oportunidades de ampliação do estudo, mesmo com a limitação do material bibliográfico, devido a sua relevância e ao contexto atual que está inserido.

Palavras-chave: *Employee Value Proposition* (EVP), Proposta de Valor das Organizações, Geração Z, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Organizations are undergoing an unprecedented phase of transformation. Every day new technologies are adopted, breaking down barriers and opening more and more room for change. In parallel, there is the emergence of a generation of employees in the world of work, called the Generation Z or "digital natives". This generation has been dictating change and demanding more and more meanings for your career and work. In this context, Human Resources seeks to offer a purpose greater than just compensation, the so-called Value Proposition of Organizations. The following study aims to analyze possible intersections between the perception of organizations in constructing their Employee Value Proposition and the importance that Generation Z attaches to the Employee Value Proposition. Thus, the research conducted for the present work is classified as qualitative, exploratory and descriptive. Data analysis and interpretation were related to the theoretical framework raised, aiming to obtain higher quality during the process. During the analysis, it was possible to identify the existence of intersections between the perception of organizations and generation z, although it is necessary to further develop the value proposition of organizations within their dimensions. In addition, the discrepancy between the development of certain variables in organizations versus the degree of importance given by generation Z to them was highlighted. In a future context, the present study could be used as a basis for further research, as well as comparative material for different times regarding the value proposition of companies applied to this generation. Finally, opportunities to expand the study were identified, even with the limitation of the bibliographic material, due to its relevance and the current context

Keywords: Employee Value Proposition (EVP), Generation Z, Human Resources.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo de notas Organizações versus Geração Z	38
Tabela 2 - Comparação de notas afirmativas Organizações versus Geração Z	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificação das empresas de acordo com o porte (SEBRAE).....	34
Quadro 2 - Comparativo de Nota de acordo como o questionário	36
Quadro 3 – Síntese das conclusões em conexão com os objetivos propostos.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	ORGANIZAÇÕES: VARIÁVEIS QUE CONSTROEM UMA PROPOSTA	16
2.1	Conceitos.....	16
2.2	Identidade organizacional.....	17
2.2.1	Missão, visão e valores.....	18
2.2.2	Recompensas tangíveis.....	19
2.2.4	Recompensas intangíveis.....	20
3	EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP).....	20
3.1	Desenvolvimento dos conceitos	21
3.2	Dimensões do EVP.....	22
4	GESTÃO DE PESSOAS.....	23
4.1	Conceitos e mudanças de expectativas	24
4.2	Gestão de gerações nas organizações.....	25
4.2.1	<i>Tipos de gerações e conflitos geracionais</i>	<i>26</i>
5	METODOLOGIA.....	28
5.1	Classificação da Pesquisa.....	28
5.2	Coleta de dados.....	29
5.3	População da pesquisa.....	30
5.4	Aplicação da pesquisa.....	30
6.	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	32
6.1	Perfil dos entrevistados	32
6.2	Análise de resultados	34
6.2.1	<i>EVP e nível de preparo das organizações para a Geração Z.....</i>	<i>35</i>
6.2.2	<i>Nível de desenvolvimento e de relevância das dimensões do EVP</i>	<i>36</i>
6.2.3	<i>Comparação da percepção entre as Organizações e a Geração Z.....</i>	<i>40</i>
7	CONCLUSÃO.....	43
	REFERÊNCIAS	46

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 1 (ORGANIZAÇÕES).....	50
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 2 (GERAÇÃO Z)	53

1 INTRODUÇÃO

Novas tendências estão ditando o mercado, remuneração e estabilidade abriram lugar para outros fatores que geram satisfação para os colaboradores. Saber o que os funcionários mais valorizam, buscar entender o que as melhores empresas oferecem e aplicar na sua realidade é o novo parâmetro do mundo do trabalho. Novos aspectos são trabalhados visando entregar um propósito para quem está na organização. (DATT, 2018).

"O que faz o funcionário ficar?" é um dos questionamentos mais recorrentes atualmente. Primeiramente, é necessário entender os anseios do colaborador, que é quem faz os negócios acontecerem. Logo após, buscar alinhar expectativas entre o que é proposto pela organização e o que cada colaborador espera dela. Nesse contexto, surge o Employee Value Proposition (EVP), que muito mais que remuneração e benefícios, traduz tudo aquilo que a empresa busca oferecer para os seus colaboradores e possíveis talentos. (ARINS, 2019).

De acordo com Zeuch (2016), o EVP entregue ao colaborador é uma troca de habilidades, experiências e contribuição do funcionário para a organização. Em contrapartida, ela recompensa com benefícios exclusivos que a tornam competitiva no mercado.

Tal conceito, surge junto a uma geração de colaboradores nascida em um ambiente digital, a geração Z ou "nativos digitais". Familiarizada com a tecnologia, passou a trazer novas formas de relacionamento interpessoal na organização, assim como dar novos significados ao seu trabalho (ARINS, 2019).

A partir do contexto descrito, alguns questionamentos são propostos e tornam-se foco do estudo. Nesse contexto, foi formulada a seguinte questão a ser abordada pela presente pesquisa: "Quais interseções entre a percepção das organizações na construção da sua Proposta de Valor para o Empregado (Employee Value Proposition-EVP) e a importância que a Geração Z atribui ao EVP?"

Com esse questionamento, é tido como objetivo principal da pesquisa 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.

Diante desse objetivo, foram definidos os objetivos específicos:

- a) Mapear a percepção das organizações na construção da sua Proposta de Valor para o Empregado;
- b) Identificar os fatores de relevância do EVP para a geração Z ativa no mundo do trabalho, para a escolha e a permanência em uma organização;
- c) Analisar o alinhamento entre o que as organizações oferecem como valor para seus empregados e candidatos e o que a geração Z identifica como relevante para decisão de permanência em uma empresa.

Por meio das pesquisas realizadas acerca do tema em discussão, notou-se a importância da construção e estabelecimento da proposta de valor da organização. Além disso, ela deve ser vivida pelos colaboradores, dessa forma, sendo entregue como um propósito. Tais percepções, alinhadas ao processo de mudança das gerações, dando enfoque a geração Z, levou a autora a buscar o alinhamento de percepções entre esses dois polos de pesquisa. Durante o processo, destacou-se a necessidade de desenvolvimento de diversos fatores nas organizações, quando tratamos das dimensões da Proposta de Valor da Organização.

Nesse contexto, identificou-se como uma grande oportunidade de exploração do tema devido a pouca incidência de estudo para esse conceito, sendo uma pesquisa que poderá contribuir como material comparativo em outros possíveis estudos. Outra justificativa levantada foi o a importância crescente que o tema *Employee Value Proposition* vem desenvolvendo para os profissionais da área de Gestão de Pessoas, unindo-se a diferentes termos do contexto atual como *employee branding* e *employee experience*.

Por meio do referencial teórico levantado e a análise de pesquisada realizada a partir da aplicação dos questionários em campo, pretende-se responder os objetivos traçados. A seguir, será apresentado como o trabalho está estruturado.

Na parte teórica, são apresentados os conceitos gerais sobre Organizações e a construção da sua proposta de valor, EVP e Gestão de Pessoas.

A aplicabilidade destes conceitos e ferramentas será vista no estudo realizado com base em uma pesquisa de campo feita com representantes das organizações e indivíduos da geração Z.

Quanto à estrutura, esta monografia está dividida em sete seções: Introdução, Organizações, *Employee Value Proposition*, Gestão de Pessoas,

Metodologia, Análise dos resultados e Conclusão. Cada uma dessas seções será detalhada a seguir.

Na introdução, explana-se, de forma resumida, o objeto de estudo, justificativa, objetivos e metodologia aplicada no trabalho. Já na segunda, terceira e quarta seções, serão vistos, respectivamente, os principais conceitos referentes a Organizações, EVP e Gestão de Pessoas.

O primeiro conceito utilizado será o de organizações, que é explorado na segunda seção. Esse conceito é apresentado buscando identificar elementos que contruem a sua identidade organizacional e geram uma proposta de valor para o mercado.

Na terceira seção, serão abordados conceitos relacionados ao Employee Value Proposition (EVP) ou Proposta de Valor das Organizações. Como um dos conceitos principais do presente estudo, analisando a evolução dos seus conceitos e dimensões.

Na quarta seção, é explorado como tema principal a área de Gestão de Pessoas. Dentro dessa temática, é analisado as mudanças do mundo do trabalho e a entrada de novas gerações, bem como os possíveis conflitos entre elas.

Na Metodologia, quinta seção, será caracterizada a pesquisa, detalhando suas técnicas, descrevendo quais instrumentos foram utilizados para obtenção de dados da análise, além de traçar o perfil dos respondentes da pesquisa.

Na sexta seção, a Análise dos dados de Pesquisa, serão descritos os resultados obtidos durante a aplicação da pesquisa, realizando os confrontos entre teoria e prática e analisada as possíveis interseções entre os dois nichos de estudo.

Na última seção desta monografia, serão apresentadas as conclusões finais, comentando limitações, bem como sugestões de ampliação do estudo nessa e em outras áreas.

2 ORGANIZAÇÕES: VARIÁVEIS QUE CONSTROEM UMA PROPOSTA

Entende-se como organização um combinado de esforços individuais que juntos possuem uma finalidade coletiva. Por meio da organização que é possível alcançar objetivos que antes eram considerados inatingíveis pra um indivíduo (MAXIMIANO, 1992).

De acordo com Daft (2014), independentemente do tipo de organização, existem características que são comuns a todas, por exemplo, serem "orientadas por metas" e "ligadas ao ambiente externo", que influenciam sua dinâmica e estruturação.

Nesta seção, será abordada a correlação entre organização e seus fatores que entregam uma proposta de valor para os seus colaboradores.

2.1 Conceitos

Simon (1965) abordou a ideia de que uma organização é bem mais do que cargos e organogramas, ou até mesmo, apenas um sistema complexo de relações e agrupamentos de pessoas. É considerada por assim dizer um "sistema de papéis" que, por meio deles, é capaz de proporcionar aos componentes desse sistema a tomada de decisões.

Segundo Sobral e Peci (2012), há dependência das organizações com as pessoas para se gerenciar o processo decisório e produtivo, tornando o recurso mais importante dentro dela. Sem os indivíduos, não seria possível traçar objetivos organizacionais e não existiria responsáveis por executar a operação para alcançá-las. Uma organização é vista como uma unidade planejada de forma intencional para serem construídas e reconstruídas, aspirando um objetivo específico vinculado a determinadas atividades e forças coordenadas conscientemente (LATORRE, 2015).

Dentro do universo das organizações, surge a empresabilidade, que é vista como os meios que uma empresa busca para reter talentos trabalhando na sua organização. (QUICK, 2004).

Nesse contexto, o conceito de "trabalho com propósito" gera um novo desafio para as organizações quando é relacionado com empregabilidade. As empresas devem mostrar a sua identidade organizacional, reconstruindo missão, visão e valores. (DATT, 2018).

Dessa forma, o foco é direcionado para o indivíduo, tornando as pessoas o recurso mais valioso para o meio. Diante do exposto, nos próximos subtópicos, são abordados os fatores que estruturam a entrega de um valor e propósito para os colaboradores e fazem parte de estrutura da organização.

2.2 Identidade organizacional

Albert e Whetten (1985) abordaram identidade organizacional como um elemento central e duradouro da organização. Nesta visão, existem três elementos chave que são centralidade, distinção e continuidade temporal:

a) Centralidade: refere-se à identificação de características essenciais da organização;

b) Distinção: é o que torna a organização diferente das demais no meio em qual ela está inserida, devem possuir características similares para poder realizar a distinção.

c) Continuidade Temporal: busca evidenciar quais são as características que geram estabilidade para a organização ao longo do tempo durante a sua existência.

O termo "Identidade Organizacional" trata de aspectos da organização que para o seu público são definidas como centrais. Faz referência a uma forma que busca se diferenciar das demais, evidenciando como se relacionam com o mercado e com seus colaboradores, construindo sua reputação e fidelizando possíveis talentos e dos já então colaboradores. (PRATT; FOREMAN, 2000).

De acordo com Edwards (2010), ao apresentar a sua imagem, a organização deverá demonstrar suas características duradouras, distintas e centrais. Ao falar de marca do empregador, são apresentados valores partilhados por toda a organização, como parte da proposta de valor, sendo o mesmo que apresentar a identidade organizacional. Além disso, o autor aborda que discussões teóricas ligadas à identidade organizacional acabam por contribuir para a identificação da marca do empregador.

Esse conceito de identidade organizacional é reforçado por Jordão (2019), que reitera que se trata de um pilar para manter os colaboradores engajados e motivados na organização, influenciando diretamente nos lucros. Além disso, a autora aborda

que a consolidação dessa identidade, por exemplo, por meio de missão, visão e valores, evidencia tudo que a empresa realmente é, quando vivida no cotidiano.

Em seguida, estão os fatores que influenciam na consolidação da identidade organizacional na empresa, seja por meio de recompensas tangíveis e intangíveis ou de aspectos da sua imagem organizacional: missão, visão e valores.

2.2.1 Missão, visão e valores

Nesse contexto de identidade organizacional, Andrade e Amboni (2010) trazem a definição de "missão, visão e valores", destacando que existe um processo formal intitulado de planejamento estratégico que auxilia a organização no alcance dos seus objetivos. Os autores abordam que a missão é um compromisso dos indivíduos na busca da prosperidade do negócio a longo prazo. Muito mais do que uma "razão de existir" da empresa, é um objetivo que deve ser atingido para que se consiga chegar ao negócio idealizado.

Maximiano (2011) afirma que a missão é "o negócio definido em termos da sua utilidade", e que para a sua elaboração devem ser respondidas perguntas chave tais como: Qual problema nossa empresa resolve para os clientes? Que responsabilidade estamos cumprindo na sociedade?

Com relação à visão de uma organização, trata-se de uma imagem futura almejada que define orientações e ações a serem realizadas no presente. O objetivo pode ser atingido a curto, médio ou longo prazo. De tal forma, determina como a empresa quer ser vista e que imagem pretende construir no mercado. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005)

A "visão", segundo Andrade e Amboni (2010), representa um estado desejado pelos idealizadores da organização, em um determinado período de tempo. É onde a empresa pretende chegar e o que ela quer se tornar em um determinado período.

Oliveira (2014) aborda valores organizacionais com o conceito de que valores de uma organização são concepções. A ideia dá sustentação à tomada de decisão por meio das suas crenças e princípios fundamentais. Ademais, o autor reforça que os valores existem e estão presente nos indivíduos da organização, por isso é necessário conhecimento deles por todos que a compõem, podendo ocasionar conflitos caso não seja amplamente divulgada e reforçada.

Por fim, Zeuch (2016), reúne os três conceitos de missão, visão e valores e aborda que, muito mais que ter "registrado na parede", é fundamental que seja claro para cada nível hierárquico da organização. Ele deve ser compreendido e vivido no dia a dia da empresa, gerando engajamento e encanto.

2.2.2 Recompensas tangíveis

Dentre os fatores que influenciam na consolidação da identidade organizacional na empresa estão as recompensas tangíveis. De acordo com Ávila e Stecca (2015), as empresas são interessadas em oferecer remuneração para os colaboradores, para que assim lhe auxiliem no alcance dos seus objetivos. Os autores retratam a remuneração em três componentes principais que unidos compõem a remuneração total:

- a) Remuneração básica: salário mensal ou salário por hora;
- b) Incentivos salariais: são programas desenhados para recompensar os funcionários;
- c) Benefícios: férias, seguros de vida, vale-transportes, vale-alimentação, dentre outros benefícios que compõem empresa.

O termo remuneração é compreendido como a recompensa que o empregado recebe em prol do trabalho realizado. Tal recompensa pode ser direta, como salário, comissões, gratificações ou até mesmo prêmios, de acordo com o desempenho e o cargo ocupado dentro da organização. Esta também pode ser indireta, que se refere aos benefícios oferecidos pela organização. Estes benefícios podem trazer vantagens para o indivíduo, como um bom clima organizacional e melhoria da qualidade de vida, assim como também para a organização, por exemplo, com diminuição do absenteísmo, facilidade na atração e retenção de talentos e, até mesmo, produtividade de modo geral. (REVISTA INOVAÇÃO & TECNOLOGIA, 2017).

Segundo Arins (2019), essas recompensas são identificadas pela remuneração e benefícios. Em complemento as recompensas tangíveis, as organizações também possuem as intangíveis, que estão intimamente ligados a fatores que complementam o propósito da empresa para o funcionário.

2.2.4 Recompensas intangíveis

As organizações, a cada dia, deparam-se com novas demandas dos seus colaboradores que vão além da remuneração tradicional, como um clima organizacional propício para a execução de suas atividades, que está diretamente ligada com a cultura organizacional.

O clima organizacional, independentemente da forma de atuação do colaborador, ou seja, se é interna ou externa, interfere diretamente na sua produtividade. Um bom clima dentro da empresa tende a ter funcionários mais engajados e ligados ao seu propósito. Caso contrário, inclina-se a aumentar os níveis de absenteísmo e *turnover*, por exemplo. Nesse mesmo contexto, a cultura da empresa também influencia no desenvolvimento da organização, traduzindo como aspectos que devem ser enxergados em cada colaborador, com influências importantes de alguns fatores, como a liderança, para a sua construção e manutenção (FIORESE; MARTINEZ, 2016)

As empresas a cada dia buscam criar e compartilhar entre os seus colaboradores traços culturais desejáveis na sua organização. Nos últimos anos, a cultura passou a ser considerada como um elemento de sucesso e fundamental para a adaptação. A cultura organizacional é popularmente conhecida como jeito de ser e fazer as coisas na empresa (SALLES; WOOD JUNIOR; CALDAS, 2018). Nessa perspectiva, Arins (2019) trata como recompensas intangíveis fatores como cultura da empresa, clima organizacional e propósito de trabalho, por exemplo.

Nesse cenário, a ideia de trabalhar com propósito tem a cada dia exigido mudanças das empresas. A união dos recursos tangíveis e intangíveis gera uma proposta de valor para o mercado, que se estabeleceu com o termo EVP (*Employee Value Proposition*) ou Proposta de Valor ao Empregado.

3 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP)

Para Arins (2019), o *Employee Value Proposition* (EVP) pode ser tratado como uma ferramenta que atua tanto na atração de talentos como em um recurso essencial para dar motivos aos colaboradores permanecerem na empresa. Ele atua diretamente

no alinhamento de expectativas entre o que a empresa pode oferecer e o que os candidatos e colaboradores esperam dela.

A despeito de a empresa ter ou não criado sua Proposta de Valor ao Empregado, é necessário que defina fatores que estejam ligados com o seu público alvo e com os seus colaboradores. Este fator será fundamental e um importante indicador no processo de recrutamento e retenção de talentos. (BEYER, 2019)

No tópico subsequente, será abordado o desenvolvimento desse conceito ao longo dos anos, pela visão de diferentes autores, e como o conceito é visto pelos autores em diferentes dimensões.

3.1 Desenvolvimento dos conceitos

Dentro da ideia do que é a Proposta de Valor para o Empregado e como ela se comporta nas organizações de modo geral, o EVP se refere ao engajamento dos colaboradores a partir de atraentes proposições. A comunicação desta ideia estará contida nos contratos de trabalho escritos, como também nos contratos psicológicos. Tudo isso reitera que o EVP é formado por qualidades e atributos que expressam a cultura de uma organização (MARTIN; HETRICK, 2006).

Nessa perspectiva, Heger (2007) escreveu textos sobre o assunto explorando o aspecto do EVP ter surgido a partir de um ambiente de forte engajamento e de necessidade de retenção dos seus talentos. O autor explana o fato da proposta de valor ter ganhado força de trabalho ao longo dos anos. Também traz o EVP com o conceito de ser valoroso e benéfico. O funcionário percebe estes conceitos na organização e analisa o envolvimento do emprego, além de o "quanto" desse valor se torna resultado de margem, lucro e produtividade. É oferecer algo que vai além da remuneração padrão.

Minchington (2011) sugeriu o EVP de forma como se fosse o núcleo da Marca do Empregador (do termo em inglês *Employer Brand* - EB), destacando a fundamental importância de definir sua proposta para poder trabalhar o valor da marca como um todo de forma consistente. O termo "Employer Brand" já era explorado há muitos anos, sendo associado aos atributos e características de uma marca organizacional e ao desempenho de uma empresa com o seu funcionário. É utilizado para decrever de

forma ampla a reputação da empresa como empregador. (AMBLER; BARROW, 1996).

Segundo Zeuch (2016), a Proposta de Valor ao Empregado é desenvolvida para se concentrar nos aspectos positivos da oferta de emprego. Este valor deve ser integrado e entregue de forma criativa para os seus funcionários e futuros colaboradores. O EVP é uma estratégia da área de recursos humanos e endomarketing focada na necessidade e preferência do cliente externo. Ele acaba por tornar a organização adorada pelos colaboradores e vira um desejo para os talentos que ainda não estão inseridos. Destaca ainda que deve existir uma proposta de valor clara e vivida na cultura da empresa (BRUM, 2017).

Arins (2019), por meio da evolução dos conceitos da Proposta de Valor ao Empregado, afirma que ela é união de tudo o que a empresa entrega para os seus colaboradores, em troca da execução das suas atividades no ambiente de trabalho, o que demanda tempo e esforço. O autor destaca que o EVP é mais do que uma combinação de remuneração e benefícios.

3.2 Dimensões do EVP

Browne (2012) aborda que cada organização declara os seus benefícios e qual sua proposta de valor aos seus colaboradores, assim como candidatos do público externo, mostrando qual é o real significado de trabalhar naquela organização em particular. Assim, indica que o EVP é uma declaração da própria empresa da composição de atributos que são reunidos em dimensões. Tais dimensões acabam por expressar a experiência de se trabalhar na empresa em questão, registrando quais serão os contratos físicos, os psicológicos e de trabalho.

Dentro dessa visão, surgiram as divisões da Proposta de Valor. Browne (2012) comenta que elaboração formal do EVP é a primeira etapa para se estabelecer a proposta de valor do empregador, representando a identidade e cultura da organização. Cada organização pode elencar os seus atributos e benefícios de acordo com o que as diferenciam das demais do mercado, que devem se reconhecidas por seus gestores e colaboradores, principalmente. Entretanto, o autor reforça que há elementos fundamentais a todas as organizações, que podem ser descritos como:

- a) Pagamentos: salário base, incentivos e todas as outras formas de recompensar e reconhecer o colaborador;
- b) Conteúdo de trabalho: *feedback*, diversidade nas atividades, autonomia de trabalho, inovação;
- c) Fidelidade/proximidade com a empresa: missão, visão, valores, cultura organizacional, afinidade com ideologias, com os quais o indivíduo busca o sentimento de pertencimento a empresa;
- d) Carreira: oportunidade de crescimento, empregabilidade, segurança, treinamento e desenvolvimento;
- e) Benefícios: saúde, qualidade de vida, equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Arins (2019) simplifica o EVP em três componentes, buscando ampliar a visão das organizações, além de remuneração e benefícios, que são:

- a) Recompensas contratuais: são as recompensas tangíveis, como pacotes de benefícios e remuneração;
- b) Recompensas experienciais: define como é a experiência do funcionário dentro e fora da empresa. Inclui programas de qualidade de vida, gestão financeira, acompanhamento de carreira, emocional e social;
- c) Recompensas emocionais: são as recompensas intangíveis, elas influenciam no engajamento dos colaboradores e estão ligadas ao trabalho com propósito e cultura organizacional, por exemplo, de reconhecimento.

Nesse contexto de construir um propósito para a organização, surge a Gestão de Pessoas, como a principal área voltada para esse processo e responsável por gerir expectativas, programas e benefícios dentro da organização, visando o atingimento do resultado.

4 GESTÃO DE PESSOAS

Com as mudanças de gerações para os novos entrantes do mundo do trabalho, a experiência construída em sua relação com a empresa tem se tornado mais importante do que o tempo dedicado a ela (DATT, 2018).

Nesta seção, será abordado o tema de Gestão de Pessoas e suas gerações, destacando a mudança do comportamento humano, além de também abordar a relação das pessoas com o trabalho.

4.1 Conceitos e mudanças de expectativas

De acordo com Macedo (2014), a Gestão de Pessoas orienta, delimita ações e une equipes. Ela é capaz de promover mudanças em conjunto e tem papel fundamental no quesito estratégico da empresa, permitindo aprimorar o desenvolvimento dos colaboradores pela a prática do feedback, por exemplo.

Pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é um fator que permite as organizações alcançarem os seus objetivos, sendo uma das áreas que mais tem passado por alterações. Gerir pessoas significa direcionar a organização junto com colaboradores e parceiros internos, com o objetivo de alcançar resultados. (RIBEIRO, 2017).

Segundo Dutra (2017), apesar das transformações nas organizações, a gestão de pessoas ainda possui um "norte" principal: o controle das pessoas. Porém, mediante pressões do ambiente externo, as empresas estão sendo forçadas a rever sua forma de gerir pessoas. O autor destaca que as principais mudanças são estruturação e organização do trabalho de maneira mais flexível, tomadas de decisão focadas no mercado, alto grau de competitividade e a necessidade de profissionais atualizados com as tendências do mercado.

A relação das pessoas com o mundo do trabalho, e conseqüentemente com o seu comportamento, está ligado a três fatores determinantes que são: indivíduo, grupo e estrutura. Tal comportamento dentro das organizações influencia no seu desempenho organizacional. (REVISTA INOVAÇÃO & TECNOLOGIA, 2017).

A partir disso, estrutura-se uma relação entre a organização e o indivíduo. Para Robbins (2010), é necessário que o gestor saiba identificar três tipos de atitudes dos funcionários: comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho e envolvimento com o trabalho. Nesta relação, sempre existirá a possibilidade de conflitos, mas a boa estruturação e o alinhamento irão gerar efeito na realização de atividades de cada colaborador.

Segundo Chiavenato (2015), as organizações são regidas por processos e possuem a sua estrutura organizacional, que pode ser dividida em três níveis hierárquicos organizacionais:

a) Estratégico: compõe o nível hierárquico mais alto da estrutura organizacional, composto por presidentes, diretores e acionistas. São responsáveis por dar direcionamento à organização através de um planejamento estratégico, definindo objetivos e metas;

b) Tático: corresponde ao nível gerencial que é responsável por captar as demandas do nível estratégico e colocá-las em prática na organização, definindo como serão captados e alocados os recursos. É composto por gerentes e coordenadores.

c) Operacional: se comporta como a base da organização e é designado para a execução da atividade por meio dos objetivos definidos, tendo como principais protagonistas técnicos e executores.

A cada dia, há a busca por novas necessidades nas organizações, como ambientes de trabalho mais abertos e leves, empresas que adotem *dress code* corporativo mais modernos e jornadas de trabalho mais flexíveis. Estes fatores são inerentes à cultura organizacional e têm gerado grande impacto na relação das organizações com os indivíduos (DATT, 2018).

4.2 Gestão de gerações nas organizações

De acordo com Domingues (2002), as gerações podem ser definidas e classificadas, em seu primeiro aspecto, por compartilharem datas de nascimento e morte. Nesse contexto, há a necessidade de evolução das metodologias e práticas de Gestão de Pessoas, visando acompanhar cada geração e, com isso, tornar viável a troca e o entendimento entre elas.

Com os avanços tecnológicos e a globalização, novas gerações vêm surgindo no mercado de trabalho, tendo um papel de grande importância nas organizações. A cada 20 anos, há a substituição de uma geração por outra. Durante estas mudanças, existe o encontro de diferentes gerações, dividindo o ambiente de trabalho e atividades a serem executadas. (CORDEIRO, 2012).

O novo modelo de profissional é de jovens, pouco acima de 20 anos, que possuem um perfil de alta conectividade e ligação com a tecnologia, trazendo uma nova forma de se relacionar na vida pessoal e profissional. Tais jovens ingressam nas organizações com novas perspectivas e diferentes desafios para os seus gestores. (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2017).

Para essas novas gerações, a experiência que você pode obter com a empresa, dentro do conceito de *employee experience*, vai desde o ambiente físico (mais dinâmico, leve e descontraído) até a possibilidade de crescimento e desenvolvimento ao longo da carreira (DATT, 2018).

4.2.1 Tipos de gerações e conflitos geracionais

Em teoria, existem 5 tipos de gerações coexistindo na sociedade: os Veteranos, os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z. A primeira geração, os Veteranos, é a geração que não está mais presente no mercado de trabalho. É um grupo que abrange pessoas nascidas na Primeira Guerra Mundial e em parte da Segunda (ESTEVES, 2012).

Em seguida, há a geração dos *Baby Boomers*, que são de pessoas nascidas na década de 50. Esta geração é marcada por ter profissionais com carreiras longas nas organizações, visando construir um patrimônio e ter uma aposentadoria tranquila e com qualidade (DATT, 2018).

A geração X, que se refere aos nascidos entre 1961 a 1977, caracteriza-se por ser a geração "sem identidade" e por estar alocada em um contexto de grandes mudanças e eventos, tais como Guerra Fria e inovações tecnológicas. Este período foi marcado pelo o início da mudança da família tradicional: primeiros indícios da mulher no mercado de trabalho (JACQUES; PEREIRA; FERNANDES, 2015). De acordo com Costa D., Costa M. e Ladeira (2013), a geração X foi uma geração que conviveu com quebra de padrões da sociedade, tendo a educação influenciada pela televisão e a rotina familiar transformada.

Já a geração Y nasceu em uma atmosfera tecnológica, entre 1978 e 1992. O termo, de acordo com Esteves (2012), foi falado pela primeira vez em um editorial de uma revista norte americana *Ad Age (Advertising Age)* no ano de 1993. Relacionando-se com o mercado de trabalho e com a carreira, essa geração possui educação formal

melhor do que as anteriores por ter um perfil que indica terem frequentado na infância cursos extracurriculares e de preparação para o trabalho. Além disso, deixou de lado conceitos do passado, como estabilidade, dando espaço para outros perfis de empresas, como as que oferecem desafios e possibilidade de crescimento na carreira. (RAINES, 2000).

Por fim, a Geração Z, que é composta por indivíduos nascidos a partir de 1993. Tal geração é marcada por ser artística e adaptativa e por ter afinidade com mídias e artes, tendendo a seguir comportamentos de pessoas famosas e copiar os seus padrões de conduta, sejam positivos ou negativos (MCCRINDLE, 2011).

Quando se menciona essa geração, é possível associar ao termo "nativos digitais". Para eles, é inconcebível viver sem a tecnologia, tornando-se um meio de vida essencial. O mundo acaba por se tornar extremamente conectado e rápido, o que gera anseios profissionais por exigirem agilidade e praticidade em todas as suas esferas, incluindo as relações de trabalho. (FACCO et al., 2015).

Esses jovens tiveram acesso à tecnologia de forma precoce, tornando-os mais instruídos nessa área. Porém, ao mesmo tempo, dependem muito do investimento no próprio desenvolvimento, com *coaching* e formação. Atualmente, a possibilidade da troca (*feedbacks*), vivenciar um ambiente com oportunidade de mudanças, lideranças inspiradoras, ambientes mais abertos e dinâmicos, e até mesmo a presença de um *coach* tornaram-se necessidades primárias frente à remuneração tradicional e programa de benefícios. (DATT, 2018).

Desse modo, são geradas diferentes perspectivas entre as gerações que convivem no mesmo ambiente de trabalho. Com a possibilidade de conflitos, as organizações tendem a se adaptar e gerenciar as adversidades, visando alcançar seus objetivos organizacionais.

De acordo com Messarra, Karkoulian e El-kassar (2016), os conflitos organizacionais ocorrem, muitas vezes, devido às diferenças de ideologias, valores e práticas de trabalho e à falta de comunicação. Membros de gerações divergentes podem ocasionar conflitos por consequência das diferenças de opiniões e interesses não equivalentes relacionados a cada geração.

O objetivo das empresas está sendo cada vez mais difícil de alcançar com as novas gerações: há disponibilidade e facilidade do acesso a informações e jovens cada vez mais insatisfeitos com sua trajetória profissional. Nesse contexto, também

há a transformação das relações trabalhistas: as organizações a cada dia buscam reduzir a quantidade de trabalhadores diretos e visam flexibilizar a carga horária de trabalho tradicional. (BAHIA; BARBOSA, 2015).

A nova demanda é crescente e em algum momento as empresas terão que se adaptar para atendê-las. Até quatro gerações convivem hoje no ambiente de trabalho, e o maior desafio é justamente não conseguir lidar com essa variedade de gerações, suas percepções e demandas. (DATT, 2018).

Diante do referencial teórico apresentado, a seguir será abordado o processo metodológico construído para analisar a correlação entre a Proposta de Valor das Empresas fornecidas e a Geração Z, que foi utilizada como foco do trabalho.

5 METODOLOGIA

Esta seção é dedicada para a apresentação do tipo de pesquisa realizada, assim como especificar a utilização de técnicas, descrevendo instrumentos utilizados e a forma de análise das informações coletadas a partir da perspectiva da pesquisa.

5.1 Classificação da Pesquisa

Para definir a metodologia, foi necessário definir a área de conhecimento a ser estudada, sendo Ciências Sociais Aplicadas a escolhida (FREITAS, 2013).

Quanto a abordagem da pesquisa, de acordo com o levantamento bibliográfico, foi empregado o método Quantitativo e Qualitativo, sendo classificada como mista, pois a partir de sua aplicação foi feita a interpretação de fenômenos e atribuição de significados aos dados coletados. Dessa forma, contemplando todas as possibilidades, fazendo análises estatísticas e análises textuais (GIL, 2010).

Esta pesquisa, é definida em duas dimensões: quanto aos fins e quanto aos meios. De acordo com Gil (2010), para avaliar a qualidade dos resultados é fundamental entender a origem dos dados, assim como que procedimentos foram utilizados para a sua análise e interpretação. Portanto, quanto aos fins, constata-se que a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, pois aborda temas como o *Employee Value Proposition*, que apesar de ser alvo de pesquisas por registrar uma

tendência nas organizações, ainda apresenta poucas evidências e estudos registrados. Além disso, caracteriza-se como descritiva, porque traz percepções e expectativas tanto de profissionais das organizações, acerca da construção do seu EVP, como de atuais e futuros profissionais da geração Z, que destacam fatores de importância para a sua atração e permanência em uma organização, expondo características de determinada população. (VERGARA, 2013)

Também de acordo com Vergara (2013), quanto aos meios, é considerada pesquisa de campo, tendo como foco principal o fato de que será aplicada em locais que dispõem de elementos que irão auxiliar a explicar o fenômeno e a percepção que busca ser analisada neste trabalho.

5.2 Coleta de dados

Para a realização da coleta de dados, foram utilizados dois questionários, o que, de acordo com Vergara (2013), traz maior exatidão à coleta das perguntas propostas. Os questionários foram semiestruturados, com perguntas abertas, o que permite ao respondente explicar determinadas respostas, e perguntas fechadas, possibilitando maior praticidade e efetividade na análise dos dados que podem ser quantificados.

Foram utilizados dois questionários também com o objetivo de obter respostas de indagações semelhantes para diferentes perfis, adaptando a linguagem de acordo com cada público: entrevistado, conforme

Questionário 1: aplicado com profissionais que participam ou participaram da construção do EVP da empresa

Questionário 2: aplicado com novos entrantes do mercado de trabalho pertencentes a geração Z.

A aplicação do questionário ocorreu de duas formas: presencial, com acompanhamento durante a aplicação, dando a oportunidade de obtenção de informações adicionais sobre o tema pesquisado e adquirindo novas percepções; e semi-presencial, via telefone ou aplicativo com chamada, tais como *Whatsapp* e *Telegram*, com a finalidade de garantir maior alcance de público e qualidade das respostas.

5.3 População da pesquisa

Para a efetividade da pesquisa e tendo em vista que o presente trabalho é voltado para o estudo de uma comparação específica, foram definidos dois grupos a serem entrevistados, com as seguintes características:

a) Organizações: profissionais que atuam na construção do EVP da organização, com no mínimo 01 ano de empresa e de participação no EVP que permite obter visões de profissionais que possuam um conhecimento consolidado sobre o tema em questão.

b) Geração Z: novos entrantes do mercado de trabalho pertencentes a geração Z, nascidos a partir de 1993, entre 18 e 26 anos, com nível de escolaridade de ensino superior incompleto ou completo, podendo estar ou não inseridos no mundo do trabalho, por serem identificados como os futuros entrantes e os mais recentes admitidos do mercado de trabalho.

Para a amostra, foi utilizado o conceito de acessibilidade. De acordo com Vergara (2013), trata-se de um processo que não abrange qualquer procedimento estatístico e escolhe variáveis devido à facilidade de acesso. Dessa forma, a coleta foi feita por meios como networking da autora do trabalho, indicações ou referências. Foi também utilizada a conveniência de pessoas e profissionais que estão dispostos a participar da pesquisa.

5.4 Aplicação da pesquisa

A aplicação da pesquisa ocorreu do período de 30 de outubro à 4 de novembro, em turnos pela manhã, tarde e noite. Apenas a autora foi responsável por coletar os dados do questionário. No total, foram contabilizadas 32 horas dedicadas para a aplicação do questionário, obtendo 89 respondentes sendo: 15 referentes ao questionário das organizações e 74 referentes ao questionário da Geração Z.

O questionário foi estruturado na ferramenta de pesquisa *Google Forms*, sendo a aplicação Presencial e Semi Presencial, como já relatado. Dessa forma, visando

tornar o processo mais dinâmico foram utilizados dispositivos eletrônicos como smartphones e tablets durante a aplicação da pesquisa.

Para a análise dos dados, foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel, permitindo gerar métrica e realizar comparações entre os resultados obtidos nos dois questionários.

6. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta seção, serão analisados os dados coletados por meio da aplicação dos dois questionários com indivíduos pertencentes à geração Z, dentro da faixa etária pré-definida, assim como representantes das organizações que fazem parte da construção da Proposta de Valor da Empresa.

6.1 Perfil dos entrevistados

As informações coletadas por meio da aplicação dos questionários estão a seguir descritas e comentadas, relacionando com a base teórica e o alinhamento entre a visão das organizações e da geração Z.

Para a pesquisa proposta considerou-se fundamental, primeiramente, definir o perfil dos entrevistados nos questionários. Ao total, foram coletadas 89 respostas, sendo 15 relacionadas ao questionário para as Organizações e 74 relacionadas ao questionário da Geração Z.

Para o questionário voltado para as organizações, após a análise dos resultados, identificou-se que 66,66% dos representantes fazem parte do quadro de funcionários da organização entre "De 1 até 5 anos" e 33,33% "Mais que 5 anos até 15 anos", demonstrando que estavam dentro do perfil pré-estabelecido na metodologia e que são funcionários que já estão estabelecidos na empresa. Dentre os entrevistados, 86,6% pertenciam à área de gestão de pessoas da organização. Os demais estavam ligados a áreas de gestão.

Outros fatores que foram levados em consideração foi o porte da empresa que, de acordo com o SEBRAE (2013), uma empresa de comércio e serviço pode ser classificada de acordo com o número de funcionários:

Quadro 1- Classificação das empresas de acordo com o porte (SEBRAE)

Porte	Número de Funcionários
Micro	Até 9 empregados
Pequena	De 10 à 49 empregados
Média	De 50 à 99 empregados
Grande	Superior à 100 empregados

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Nessa classificação, foi constatado que 86,66% dos entrevistados representantes das organizações pertenciam a empresas de grande porte, ou seja, com o quadro de funcionários superior à 100 empregados. Além disso, por meio do questionário também foi possível obter o tempo de existência das organizações, sendo 40% das organizações representadas com "mais de 30 anos de existência".

Para compreender qual o grau de relevância da Geração Z dentro das organizações, foi questionado qual a porcentagem de indivíduos da Geração Z que compõe o quadro de funcionários, de forma aproximada. Com isso, obteve-se que 33,33% representam entre "61 à 80%" do quadro de funcionários, seguido de "21 à 40%" e "0 à 20%" com 26,66% de representatividade cada.

De modo geral, tendo como perfil dessa pesquisa, em sua maioria, profissionais que faziam parte do quadro de funcionários da empresa de 1 até 5 anos, principalmente, da área de gestão de pessoas. Além disso, a pesquisa aconteceu de forma significativa em empresas de grande porte, com grande influência da Geração Z no perfil dos colaboradores, em torno de 61 à 80%, na maioria dos casos.

Com relação ao segundo questionário aplicado, voltado para a Geração Z, foram identificados aspectos como gênero e grau de escolaridade, resultando na porcentagem de 63,5% de respondentes que se consideram do gênero feminino e 36,5% para o masculino. Nenhum respondente optou pela opção "Outro". Com relação ao grau de escolaridade, 71,6% dos respondentes afirmaram ter Ensino Superior Incompleto e 27% Superior Completo. Apenas 1,4% afirmou ter "Pós-Graduação e Outros". Destaca-se que, para responder o questionário, era necessário ter entre 18 e 26 anos, de acordo com o que foi estabelecido na metodologia.

Outro aspecto também levado em consideração para a melhor identificação dos respondentes do questionário foi se estavam alocados no mundo do trabalho. Para esse questionamento, 79,7% afirmaram estar inseridos no mercado de trabalho, em diferentes modalidades, como Estágio, CLT, Autônomo, Pessoa Jurídica, dentre outros. Dentro dessa porcentagem, 45% afirmaram estar há "Menos de 1 ano" em atividade, seguido por jovens que estão "De 1 até 2 anos", com o percentual de 36,7%.

Para o segundo questionário, ocorreu grande participação de indivíduos do gênero feminino. Além disso, houve grande influência de entrevistados que possuem como nível de escolaridade Superior Incompleto e estão ativos no mundo do trabalho, de modo geral, há menos de 1 ano.

6.2 Análise de resultados

A partir dos dados citados, foi possível ilustrar o perfil dos respondentes e algumas constatações puderam ser feitas, como uma parcela significativa do questionário ter sido aplicado em organizações de grande porte e a Geração Z, hoje, está começando a ocupar parcelas significativas do quadro de funcionários das organizações.

Para que fosse possível fazer a analisar a interseção entre os questionários, em todas as perguntas foram estabelecidas as mesmas métricas de respostas, apenas adaptando a questão de acordo com o questionário. Dessa forma, sendo possível realizar a comparação entre a importância dada para a geração e o grau de desenvolvimento de determinado aspecto na organização.

Para as perguntas abertas, que permitiam os respondentes darem respostas de forma livre sobre o tema questão, foram abordadas e registradas na análise de acordo com a relação ao tema.

Todas as análises foram baseadas na problematização e nos objetivos, geral e específicos, explicados na introdução, assim, sendo confrontados com as teorias abordadas nas seções dois, três e quatro desse estudo.

6.2.1 EVP e nível de preparo das organizações para a Geração Z

Nos questionários aplicados, o primeiro aspecto que foi colocado em questão tinha relação com o EVP e sua importância, levando em consideração fatores, tais como ambiente de trabalho, clima organizacional, remuneração, benefícios, dentre outros.

Arins (2019) destaca que a Proposta de Valor das Organizações é entendida como tudo o que a empresa entrega como um ideal para o colaborador ou um possível candidato. Dessa forma, foi questionado qual a importância dada pela Geração Z enquanto funcionário ou possível candidato e para a organização, que nível de importância é dado para a construção dessa proposta.

Em uma escala de 1 a 5, o entrevistado mensurou o nível de importância, em ambos os questionários, e o resultado foi o obtido a seguir:

Quadro 2 - Comparativo de Nota de acordo como o questionário

Questionário	Pergunta	Nota
Geração Z	Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, que nível de importância você atribui a proposta de valor de uma empresa para você e a sua carreira? (remuneração, benefícios, possibilidade de crescimento, clima organizacional, ambiente de trabalho, dentre outros...)	4,86
Organizações	Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, que nível de importância a sua organização, hoje, atribui a construção da sua proposta de valor? (remuneração, benefícios, possibilidade de crescimento, clima organizacional, ambiente de trabalho, dentre outros...)	3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Nesse aspecto, foi possível constatar uma diferença de mais de um ponto entre o nível de importância dado a esse aspecto pela geração e pela organização. Dessa forma, percebe-se um desalinhamento de expectativas entre os novos entrantes do mercado e as empresas já atuantes. Essa disparidade, refletiu-se na questão seguinte, sobre a percepção de cada o quanto as organizações encontravam-se preparadas para atender as novas exigências dos indivíduos da geração Z.

Brum (2017) traz a concepção que de o EVP deve ser claro e vivido na empresa para manter os seus colaboradores e atrair novos talentos. A Geração Z exige praticidade e agilidade em todas as esferas da organização, para manter o seu engajamento e atratividade (FACCO et al., 2015). Nesse contexto, caso a organização não esteja preparada para esses novos entrantes, poderá ter uma grande rotatividade no seu quadro de funcionários e perder a continuidade dos seus processos.

Os representantes das organizações, quando questionados sobre o preparo da empresa para essa situação, 74,3% afirmaram estar parcialmente preparados para essa nova tendência, enquanto 24,3% afirmou não estarem prontos. Apenas 1,4% assinalou estar completamente preparado. Já na visão da nova geração, 53,3% das empresas não estão aptas, seguidas de 40% que estão de forma parcial. Apenas 6,7% das empresas, na visão dos jovens, estão totalmente preparadas.

6.2.2 Nível de desenvolvimento e de relevância das dimensões do EVP

Browne (2012) afirma que cada organização deve elencar fatores de acordo com o que a diferencia do mercado. Para trabalhar a Proposta de Valor da Organização, ele a dividiu em seis dimensões, nomeadas de: Pagamento, Conteúdo do Trabalho, Fidelidade/Proximidade com a organização, Carreira e Benefícios. Já Arins (2019), dividiu em três tipos de recompensas: Contratuais, Experienciais e Emocionais.

Nessa perspectiva teórica, para a pesquisa em questão, foram elencados dez fatores que fazem parte das dimensões do EVP e foram identificadas como tendências para a Geração Z durante o estudo, que são apreciadas dentro das empresas. Para cada fator, o respondente da pesquisa voltada para as gerações, atribuiu em uma escala de 1 a 5 o nível de importância de cada aspecto. Já o representante da organização, o quanto cada fator era desenvolvido na sua empresa. Dessa forma, foram obtidos os resultados abaixo:

Tabela 1 - Comparativo de notas Organizações versus Geração Z

	Organizações	Geração Z
Remuneração e Benefícios	2,9	4,1
Estrutura de Cargos e Salários	2,3	4,0
Autonomia e Inovação	2,5	3,9
Plano de carreira	2,1	4,0
Novas tecnologias	2,7	3,9
Programas de Reconhecimento	2,9	3,9
Ações de Qualidade de vida	3,1	4,1
Cultura Organizacional	3,3	3,9
Possibilidade de Aprendizagem/Desenvolvimento pessoal	3,3	4,2
Clima Organizacional	3,4	4,2

Fonte:Elaborado pela autora (2019)

Para todos os aspectos, as perspectivas dos colaboradores ou possíveis candidatos sempre ficaram acima do que as empresas se propõem, hoje, a entregar. A diferença para cada fator ficou próxima a um ponto, sinalizando uma grande discrepância entre o nível de desenvolvimento de determinadas variáveis dentro das empresas e o grau de importância dado a estas mesmas variáveis pela Geração Z. Tal discrepância, foi contemplada e comentada em toda a análise do trabalho.

Na pesquisa, também foram incluídas perguntas abertas questionando que fatores motivam o colaborador ou possível candidato a se engajar e permanecer na empresa, assim como não optar por ela. Na visão da organização, foram feitas as mesmas perguntas, buscando identificar possíveis causas em comum que possam justificar o resultado acima. Nesse contexto, para cada fator, foi possível realizar as análises descritas nos parágrafos seguintes

Remuneração e Benefícios não são o principal fator para a organização, porém, dentro do contexto, possui um peso significativo. Ávila e Stecca (2015), abordam que as empresas buscam oferecer bons pacotes de remuneração e benefícios visando em troca o alcance do objetivo organizacional. "É fundamental que tenham uma Remuneração e um pacote de Benefícios compatíveis com o mercado e que estejam

bem alinhados com o potencial e o cargo do colaborador", afirmou um dos entrevistados no questionário de gerações. Para as organizações, entregar uma boa remuneração para o funcionário ainda é uma dificuldade, "Outro fator são os salários baixos, que poderiam ser compensados com os benefícios, mas que também não são muito desenvolvidos.", comentou outro entrevistado.

Ter uma Estrutura de Cargos e Salários definida foi um dos fatores que apresentou o menor desenvolvimento nas organizações. A dificuldade de estabelecer uma estrutura organizacional clara pode gerar dificuldades na comunicação e insatisfação por parte da equipe, "A falta de cargos bem definidos! Pessoas com cargos diferentes que influenciam no trabalho dos outros simplesmente por serem acima na hierarquia, cada um deve saber o seu lugar.", afirmou um dos entrevistados.

O aspecto seguinte abordou Autonomia e Inovação dentro da empresa, que também apresentou pouco desenvolvimento na visão organizacional. A Geração Z, hoje, é intitulada de "nativos digitais", por ser uma geração que considera impraticável viver sem os avanços da tecnologia (FACCO et al., 2015). "Cultura de Inovação" e "Fazer diferente" foram algumas das palavras-chave citadas. "Outro fator crítico que consigo identificar são a falta de investimentos em inovação. (...) Para jovens, principalmente, isso pode ser bastante frustrante." foi um comentário do grupo de visão organizacional.

O quarto fator analisado foi "Plano de Carreira", sendo considerado pelas organizações um dos menos desenvolvidos, atingindo a pontuação de 2,1, em uma escala de 0 a 5. Esse fator foi bastante comentado pelos respondentes do questionário sobre as gerações, sendo uma variável que influenciaria em não escolher uma organização ou não permanecer nela. Foi possível destacar alguns comentários para esses respondentes nesse quesito, tais como: "Permaneceria em uma organização que possui um plano de carreira claro e palpável, com alinhamento de expectativas constante.", "Não ter perspectiva na carreira não me faria ficar na organização" e "Ter um plano de carreira". Dessa forma, evidenciando a importância desse quesito nas novas estruturas organizacionais.

Em seguida, o questionário focou no aspecto das novas tecnologias. O grupo de pessoas estudado compõe uma parcela da sociedade que teve acesso a tecnologia muito cedo, acreditando ser inviável organizações que não possuem esse fator bem desenvolvido (DATT, 2018). Para esse quesito, também foi obtida uma nota inferior à

3,. “Hoje, independente do ramo, as empresas têm que se atualizar no seu processo, fazer diferente, isso envolve muito quem tá dentro e chama atenção para quem tá fora.” foi um dos comentários feitos dos repondentes do questionário da Geração Z.

Programas de Reconhecimento acabam por influenciar bastante na área de recompensas intangíveis, descrita por Arins (2019) como fatores organizacionais que vão além da remuneração tradicional. A diferença entre os questionários atingiu o valor de um ponto, valor bastante significativo e que demonstra a necessidade de desenvolvimento desses programas para atender a nova demanda. “Reconhecimento. O ser humano sente a necessidade de ser reconhecido positivamente, assim, se sentindo orgulhoso e indo em busca de resultados cada vez melhores”, foi um dos comentários quando os entrevistados foram questionados sobre fatores que fariam se engajar com a empresa.

O sétimo quesito avaliado foi “Ações de Qualidade de Vida”, que também obteve uma diferença em pontos igual a um. Brum (2017) aborda que o EVP é uma estratégia de Endomarketing focado nas necessidades e preferências do cliente externo. Nesse contexto, as ações de qualidade de vida demonstraram relevância no nível de importância para os colaboradores e possíveis talentos, sendo uma demanda que deve ser atendida para obter engajamento e gerar uma variável de atratividade na organização. Foi possível destacar algumas observações dos entrevistados, por exemplo, “A preocupação no bem-estar dos colaboradores. Acredito que em um ambiente de trabalho desconfortável, o colaborador não tem um rendimento tão bom quanto em um ambiente agradável, isso interfere na qualidade de vida”.

Para acontecer a adaptação na organização e ter o alinhamento de expectativas, a cultura organizacional passou a ser um elemento crucial nas empresas. Ela representa o que empresa é, o seu *DNA* e jeito de ser (SALLES; WOOD JUNIOR; CALDAS, 2018). Nesse quesito, constatou-se a menor discrepância entre o nível de desenvolvimento nas empresas correlacionado com a importância dada a ela.

A cultura está ligada a diversos aspectos que vão desde a estrutura até os tipos de relações e comunicação. “Um local de trabalho diferente, que busque deixar o funcionário mais a vontade e com melhor disposição pra trabalhar, é fundamental.”, comenta um representante das organizações. Isso se alinha com as novas tendências já mencionadas, ligada ao *employee experience* na organização (DATT, 2018). Foram também relatados aspectos ligados a cultura de forma negativa como o excesso de

burocracia: “Às vezes, faz parte da cultura a burocratização, isso é totalmente ultrapassado.”

Outra variável analisada foi a possibilidade de desenvolvimento, principalmente, pessoal. Segundo Datt (2018), a possibilidade de crescer dentro da organização se tornou mais importante do que o tempo dedicado a ela. Nesse quesito, obteve-se a maior nota, atingindo a marca de 4,2 no nível de importância, na percepção da Geração Z. “A possibilidade de aprendizagem é muito alta, estamos alocados em um mercado extremamente dinâmico.”, relatou uma organização. Essa perspectiva, foi bastante sustentada nos comentários “Não permaneceria em uma organização sem a possibilidade de aprendizado” e “Acredito que o básico para a organização é a possibilidade de desenvolvimento” foram alguns comentários captados.

Por fim, colocou-se em questão a importância do clima organizacional, sendo para a Geração Z um dos quesitos mais importantes, junto com a possibilidade de desenvolvimento. O clima organizacional interfere diretamente na produtividade dos colaboradores da organização (REVISTA DESTAQUES ACADÊMICOS, 2016).

Possuir um clima e uma cultura inclusiva é um novo desafio para as organizações, principalmente, no que tange no respeito às diferenças (DATT, 2018). Nos comentários, foi atribuído importância para temas com relação a liberdade de gênero, valores éticos e discriminação racial ou social, como variáveis determinantes: “Acredito que o funcionário deve se sentir bem no seu local de trabalho, independente da sua ideologia, gênero ou raça.”, ressalta um respondente.

6.2.3 Comparação da percepção entre as Organizações e a Geração Z

Para analisar o nível de concordância para algumas vertentes, foi proposta uma questão onde a resposta variava em uma escala de 1 a 5 para cada afirmativa, sendo 1 "Não Concordo" e 5 "Concordo Totalmente". Nessa questão, buscou-se comparar a percepção entre os dois nichos pesquisados de acordo com conceitos e ideias obtidos no referencial teórico, como indica na tabela abaixo:

Tabela 2 - Comparação de notas afirmativas Organizações versus Geração Z

	Organizações	Geração Z
Alinhamento de expectativas entre organização e colaborador/candidato	3,4	3,4
Adaptação das organizações para as novas gerações	3,1	3,4
Preocupação com o funcionário em detrimento dos lucros	2,3	2,5
Entender a proposta de valor da organização/diferencial	3,3	3,9
Possibilidade de crescimento <i>versus</i> tempo dedicado a organização (estabilidade)	2,9	3,8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com relação ao alinhamento de expectativas entre a organização e os funcionários ou possível candidatos, constatou-se uma concordância, obtendo para os dois questionários a nota 3,4. Dessa forma, reforça o conceito de que a Proposta de Valor da Organização é responsável diretamente pelo alinhamento de expectativas entre o que a empresa pode oferecer e o que os colaboradores ou possíveis candidatos esperam dela (ARINS, 2019).

A segunda afirmativa proposta buscou avaliar qual a percepção que existia acerca das organizações estarem preparadas para receber as novas gerações, no caso, a Geração Z. Nesse aspecto, obteve-se valores próximos nas respostas dos questionários. A nova demanda das gerações é crescente e, a cada dia, enxergamos adaptações a serem feitas para o convívio harmonioso entre elas no ambiente de trabalho (DATT, 2018).

A preocupação com o funcionário em detrimento aos lucros também foi avaliada. Segundo Heger (2007), a partir do momento que a empresa entrega um conceito de EVP benéfico, será possível constatar o quanto isso se torna lucro, rendimentos e produtividade para a organização. Nesse conceito, identificou-se uma proximidade nessa ideia, hoje, para os dois nichos pesquisados. Entretanto, com notas no valor de 2,3, para as organizações e 2,5, para a Geração Z, demonstrando a existência da necessidade de desenvolvimento para esse aspecto.

O quarto conceito abordado tratava-se da compreensão da Proposta de Valor da Organização enquanto empresa, se ela entendia o que possui de diferencial para oferecer ao mercado, assim como para os colaboradores e/ou candidatos, o quanto

esse quesito é levado em consideração. De acordo com Beyer (2019), a proposta deve estar ligada ao seu público alvo, dentro e fora da organização. Constatou-se então que o nível de importância dado para a geração estudada é consideravelmente superior ao nível de compreensão da empresa com relação a sua própria proposta para o mercado.

Por fim, foi avaliada a relevância dada para a possibilidade de crescimento e desenvolvimento em detrimento ao tempo dedicado a ela, ou seja, a estabilidade do funcionário dentro da empresa. Como já abordado, é uma nova demanda das gerações: o quanto elas irão aprender durante o seu tempo dedicado a uma empresa. Para esse conceito, encontrou-se a maior disparidade das percepções, com valor próximo a 1, podendo indicar um sinal de alerta, sendo uma variável influenciadora no *turnover* e até mesmo no engajamento.

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho de pesquisa teve como finalidade ampliar os conhecimentos acerca do assunto abordado, tendo em vista a sua crescente relevância no mundo do trabalho, por ser um tema atual. Durante o estudo, foi possível identificar a pouca disseminação do conhecimento acerca do *Employee Value Proposition*. Nesse contexto, foi constatado que há pouca bibliografia acerca do tema, principalmente, na língua estrangeira, tornando um estudo bastante relevante para as empresas e profissionais da área.

Dessa forma, o desenvolvimento do estudo permitiu realizar um levantamento bibliográfico de relevância acerca do tema e subtemas em questão, possibilitando identificar a interseção entre diferentes percepções das organizações e da Geração Z. Além disso, com a realização da pesquisa de campo por meio de dois questionários direcionados, foi possível a obtenção de dados de qualidade e verídicos acerca da temática do estudo.

Os questionários aplicados com perguntas abertas e fechadas permitiram mapear a percepção das organizações, bem como identificar fatores de importância para a Geração Z com relação a Proposta de Valor das Organizações para o empregado, por meio dos respondentes.

Nessa perspectiva, tendo como foco os objetivos específicos, pode-se afirmar que os três que foram determinados conseguiram ser atingidos a partir do desenvolvimento do presente trabalho, explanados no quadro a seguir:

Quadro 3 – Síntese das conclusões em conexão com os objetivos propostos

Objetivo	Conclusão
Mapear a percepção das organizações na construção da sua Proposta de Valor para o Empregado.	As organizações demonstraram compreender de forma parcial as novas demandas do mercado, trazendo variáveis que são atrativas para novas e velhas gerações, por estarem em período de transição. Tal contexto, se deve pela a dificuldade de as próprias organizações compreenderem a sua Proposta de Valor entregue ao mundo do trabalho, como exposto na análise de pesquisa.
Identificar os fatores de relevância do EVP para a geração Z ativa no mundo do trabalho, para a escolha e a permanência em uma organização	De acordo com as respostas dos entrevistados, para a Geração Z, os fatores elencados demonstraram ter certo grau de importância. Entretanto, Clima Organizacional e a Possibilidade de Crescimento e Desenvolvimento dentro das empresas demonstraram ter maior relevância para o engajamento de colaboradores e a atratividade de talentos.
Analisar o alinhamento entre o que as organizações oferecem como valor para seus empregados e candidatos e o que a geração Z identifica como relevante para decisão de permanência em uma empresa	Foi identificado o mesmo discernimento entre as organizações e a geração Z acerca das empresas estarem preparadas para o novo perfil de colaboradores, sendo acima de 90% o índice de resposta para a alternativa "não" ou "parcialmente" para ambas. As dimensões do EVP demonstraram um alinhamento parcial entre os dois nichos pesquisados, porém o baixo desenvolvimento das variáveis nas organizações. Com relação à percepção para diferentes afirmativas propostas, identificou-se também um alinhamento parcial, dando destaque para a discrepância significativa entre a compreensão da proposta de valor e a possibilidade de crescimento <i>versus</i> tempo de empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com os objetivos atingidos, foi possível realizar uma análise crítica acerca da discrepância entre as organizações e a Geração Z diante de diferentes variáveis e afirmativas propostas. Na análise, destaca-se um processo de transição dentro das organizações com a presença de até quatro gerações no seu time de trabalho, sendo um dos principais fatores influenciadores nessa disparidade.

Como fator limitante, o principal aspecto identificado foi a limitação bibliográfica com relação ao referencial teórico na língua portuguesa. A pesquisa por acessibilidade permitiu uma abordagem mais direta e prática, potencializando o número de respostas e, principalmente, a qualidade.

Dada relevância do tema, por se tratar de um conteúdo atual e representar uma nova tendência de mercado no mundo do trabalho, torna-se cada vez mais necessário estudos sobre o tema. A Proposta de Valor das Organizações para o empregado ou *Employee Value Proposition* traz um novo conceito que aborda diferentes vertentes de recompensas tangíveis e intangíveis, demonstrando que a cada dia os colaboradores buscam além da remuneração tradicional.

Novos ambientes de trabalho estão sendo estabelecidos, que vão desde a estrutura ao investimento em tecnologia e inovação, que são um dos aspectos mais

valorizados pela Geração Z, que foi objeto de estudo. Esses mesmos aspectos, foram constantemente citados durante a pesquisas e diversas vezes visto como um diferencial.

Por fim, por meio do presente estudo foi possível identificar que existe interseções, de forma parcial, entre a percepção da organização na construção da sua proposta de valor para os seus colaboradores e o nível de importância atribuído pela geração Z ao EVP. Essas interseções, se bem trabalhadas e desenvolvidas, podem se tornar fatores de grande diferencial dentro do mercado, gerando visibilidade para a empresa. Dessa forma, pode-se concluir que, apesar de existirem fatores comuns para os dois nichos pesquisados, ainda há uma grande margem para ser desenvolvida nas organizações para se tornarem uma empresa realmente atrativa para a Geração Z.

Há a possibilidade de aprofundamento teórico e prático do estudo, visto o contexto de mudanças que as empresas estão inseridas. Tal possibilidade, pode ser desenvolvida por estudantes, pesquisadores ou pelas próprias organizações, visando maior adequação e competitividade no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; A WHETTEN, D.. Organizational identity: Research in Organizational Behavior. **Greenwich: Jay Press**. [s. L.], p. 263-295. 1985.
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The Employer Brand. **Journal Of Brand Management**. United Kingdom, p. 185-206. dez. 1996.
- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N.. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador..** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- ARINS, Bruno (Ed.). **Employee Value Proposition: Os 3 componentes de um bom EVP**. 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/componentes-de-um-bom-evp/>>. Acesso em: 4 set. 2019.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Rede E-tec Brasil, 2015. 76 p.
- BAHIA, Angélica P. M.; BARBOSA, Robinson W.. **Gestão de Pessoas nas Organizações do Século XXI**. 2015. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/606>. Acesso em: 21 jun. 2015.
- BEYER, John. **EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: WHAT IT IS, AND WHY YOU NEED ONE**. 2019. Disponível em: <<https://builtin.com/employer-branding/employee-value-proposition-what-it-and-why-you-need-one>>. Acesso em: 19 set. 2019.
- BROWNE, Ronald. Employee Value Proposition. **Beacon Management Review**, [s. L.], p.29-36, jan. 2012.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico: Transformando líderes em comunicadores e colaboradores em seguidores**. [s. L.]: Integrare, 2017. 272 p.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, Caravantes. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel do recursos Humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri - Sp: Manole, 2015.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de Carreira da geração Y**. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- COSTA, Débora. V. F.; COSTA, Marcos P. C.; LADEIRA, Lilian. O Conflito de Gerações e o Impacto no Ambiente de Trabalho. In: IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2013.

DAFT, Richard L.. **Organizações: Teoria e Projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DATT, Felipe. O futuro do trabalho hoje: Para atrair e reter melhores profissionais, as empresas precisam abrir novas tecnologias, inovar. **Época Negócios: As 150 melhores empresas para trabalhar**, [s.L.], v.13, n.13, p.12-22. ago. 2018. Mensal.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

EDWARDS, M. R.. An integrative review of employer branding and OB theory.: Personal Review. **Emerald Group Publishing Limited**, [s. L.], v. 39, n. 1, p.5-23, 01 out. 2010.

ESTEVEES, Sofia. **O que é Estudo de Gerações e por que se fala tanto sobre isso?** 20125. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-emgeracoes/tag/veteranos>>. Acesso em: 14 de outubro de 2019.

FACCO, A. L. R. et al. Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas. In: XX SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2015, Cruz Alta. **Anais...** . Cruz Alta: Unicruz, 2015.

FIGLIARESE, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: REVISÃO DA LITERATURA. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n. 1, p.100-113, ago. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HEGER, Brian K. Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcome: Preliminary Findings from Linkage Research Pilot Study. **Organization Development Journal**. United States, p. 121-132. jul. 2007.

JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.. Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira – MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p.67-85, jan. 2015

JORDÃO, Sônia. **Importância da Identidade organizacional**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/importancia-da-identidade-organizacional>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

LATORRE, Sidney Zaganin. **Mas afinal, o que é essa tal de organização**. São Paulo: Senac, 2015. 178 p.

MACEDO, Ivanildo Izaias de. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2014. 152 p.

MARTIN, G; HETRICK, S. **Corporate communications and the employment relationship**.: In Corporate Reputations, Branding and People Management. United Kingdom: Oxford, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução a Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MCCRINDLE, M.. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: Unsw Press, 2011.

MESSARRA, L. Canaan; KARKOULIAN, S.; EL-KASSAR, A. N.. Conflict resolution styles and personality: the moderating effect of Generation X and Y in a non-Western context. **International Journal Of Productivity And Performance Management**. United Kingdom, 2016.

MINCHINGTON, Brett. Employer Branding Without Borders: A Pathway to Corporate Success. Journal of Corporate Recruiting Leadership. **Journal Of Corporate Recruiting Leadership**. United States, p. 3-14. set. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**.. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O.. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **The Academy Of Management Journal**. [s. L.], p. 18-42. jan. 2000.

QUICK, Thomas L.. **Como desenvolver equipes vencedoras: como fazer equipes trabalharem melhor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAINES, C.. **Beyond Generation X: A practical guide for managers**. [s. L.]: Course Technology, 2000.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. GERAÇÃO Z, OS NATIVOS DIGITAIS: COMO AS EMPRESAS ESTÃO SE PREPARANDO PARA RETER ESSES PROFISSIONAIS. **Revista Tecnológica**, Chapecó - Sc, v. 6, n. 1, p.152-165, jan. 2017.

REVISTA DESTAQUES ACADÊMICOS. Lajeado: Univates, v. 8, n. 1, 2016.

REVISTA INOVAÇÃO & TECNOLOGIA. São Caetano do Sul: Uscs, v. 1, n. 2, jul. 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 389 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: São Paulo, 2010.

SALLES, José Renato; WOOD JUNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel. O desafio da mudança cultural. **Gv-executivo**, [s.l.], v. 17, n. 3, p.40-42, 3 jul. 2018. Fundação Getúlio Vargas. <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v17n3.2018.75750>.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, 2013.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

ZEUCH, Mathias (Ed.). **Handbook of Human Resources Management**. Berlim: Springer Reference, 2016.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 1 (ORGANIZAÇÕES)

07/11/2019

Organizações -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

Organizações -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

Pesquisa aplicada como base de análise para Trabalho de Conclusão de Curso no curso de Administração na Universidade Federal do Ceará. Foco: Gestão de Pessoas / Tema: Proposta de Valor das Empresas (EVP) e Geração Z

*Obrigatório

1. Há quanto tempo você compõe o quadro de funcionários da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 até 5 anos
- Mais que 5 anos até 15 anos
- Mais que 15 anos

2. Qual a sua área/cargo na organização? *

3. Qual o porte da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Microempresa (Até 9 funcionários)
- Empresa de Pequeno Porte (10 a 49 funcionários)
- Empresa de Médio Porte (50 a 99 funcionários)
- Empresa de Grande Porte (Mais que 99 funcionários)

4. A organização a qual você trabalha, possui quantos anos de existência? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 5 anos
- 5 até 10 anos
- Mais que 10 até 20 anos
- Mais que 20 até 30 anos
- Mais que 30 anos

5. Aproximadamente, em nível percentual, qual a porcentagem de funcionários pertencentes à geração Z (nascidos a partir de 1993/ até 26 anos) compõe o seu quadro de funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

- 0 à 20%
- 21 à 40%
- 41 à 60%
- 61 à 80%
- 81 à 100%

Entendendo a Proposta de valor da Empresa

07/11/2019

Organizações -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

6. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, que nível de importância a sua organização, hoje, atribui a construção da sua proposta de valor? (remuneração, benefícios, possibilidade de crescimento, clima organizacional, ambiente de trabalho, dentre outros...)*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

7. Você acredita que a sua organização encontra-se preparada, hoje, para as novas exigências dos indivíduos da geração Z (a partir de 1993) enquanto colaboradores ou candidatos? (novos ambientes de trabalho, diferentes programas de desenvolvimento, novas tecnologias...)*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

8. Dentre os fatores abaixo, considerados fundamentais para um colaborador permanecer em uma empresa, classifique de 1 a 5, sendo 1 não desenvolvido e 5 muito desenvolvido, de acordo o nível de desenvolvimento deste quesito na sua organização: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não desenvolvido	Pouco Desenvolvido	Razoavelmente Desenvolvido	Desenvolvido	Muito desenvolvido
Remuneração e Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura de Cargos e Salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia e Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de Reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de Qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de Aprendizagem/Desenvolvimento pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

07/11/2019

Organizações -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

9. Sobre as afirmações abaixo, assinale a alternativa de acordo com a sua percepção sobre atuação da organização, atualmente, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente: *
Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Percebo que a organização busca alinhar expectativas com o colaborador/candidato	<input type="radio"/>				
A organização, de modo geral, está a cada dia procurando se adaptar as novas e diferentes gerações de pessoas	<input type="radio"/>				
A empresa, hoje, tem se preocupado mais com o funcionário do que com os resultados em si	<input type="radio"/>				
Entendo o diferencial da empresa enquanto sua proposta de valor	<input type="radio"/>				
Aqui, a possibilidade de crescimento dentro da empresa é mais importantes do que o tempo dedicado a ela para o colaborador	<input type="radio"/>				

10. Dentro da sua visão, que fatores, hoje, contribuem para que aconteça o turnover na sua organização ou um candidato não opte por se candidatar nela ? *

11. Qual o principal fator que a empresa possui para manter o seu engajamento e atratividade com colaboradores e candidatos nos dia a de hoje? *

PÊNNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 2 (GERAÇÃO Z)

07/11/2019

Geração Z -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

Geração Z -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

Pesquisa aplicada como base de análise para Trabalho de Conclusão de Curso no curso de Administração na Universidade Federal do Ceará. Foco: Gestão de Pessoas / Tema: Proposta de Valor das Empresas (EVP) e Geração Z

*Obrigatório

1. **Esta pesquisa é voltada para indivíduos pertencentes à geração Z, em determinada faixa etária. Você possui entre 18 e 26 anos? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não *Pare de preencher este formulário.*

Dados demográficos

2. **Com qual gênero você se identifica? ***

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino
 Outro

3. **Grau de escolaridade ***

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio completo
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós Graduação e outros

4. **Atualmente, você se encontra alocado no mercado de trabalho? (Estágio/CLT/PJ/Servidor Público/Autônomo e afins) ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

5. **Caso a resposta anterior tenha sido "sim", há quanto tempo?**

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
 De 1 até 2 anos
 Mais que 2 anos até 3 anos
 Mais que 3 anos

Entendendo a Proposta de valor da Empresa

07/11/2019

Geração Z -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

6. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, que nível de importância você atribui a proposta de valor de uma empresa (remuneração, benefícios, possibilidade de crescimento, clima organizacional, ambiente de trabalho, dentre outros...) para você e a sua carreira? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Pouco importante	<input type="radio"/> Muito Importante				

7. Você acredita que as organizações encontram-se preparadas, hoje, para as novas exigências dos indivíduos das novas gerações enquanto colaboradores ou candidatos? (novos ambientes de trabalho, diferentes programas de desenvolvimento, novas tecnologias...) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Parcialmente

8. Dentre os fatores abaixo, considerados fundamentais para um colaborador em uma organização, assim como para um possível candidato, classifique de 1 a 5, sendo 1- não considero importante e 5 -muito importante, o nível de importância que você dá para cada quesito organização: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Não considero importante	2- Pouco importante	3 - Indiferente	4- Importante	5- Muito importante
Remuneração e Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura de Cargos e Salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia e Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de Reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de Qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de Aprendizagem/Desenvolvimento pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

07/11/2019

Geração Z -Proposta de Valor das Empresas (EVP) / Geração Z

9. Sobre as afirmações abaixo, assinale a alternativa de acordo com a sua percepção sobre as organizações atualmente, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Indiferente	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
Percebo que as organizações buscam alinhar expectativas comigo enquanto colaborador/candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As organizações, de modo geral, estão a cada dia procurando se adaptar as novas e diferentes gerações de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que as empresas, hoje, tem se preocupado mais com o funcionário do que com os resultados em si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enxergo o diferencial da empresa enquanto proposta de valor que pretendo me candidatar ou já trabalho nela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim a possibilidade de crescimento dentro de uma empresa é mais importantes do que o tempo dedicado a ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Que fatores organizacionais, hoje, fariam você optar por não escolher uma organização ou permanecer nela? *

11. Para você, qual o principal fator que uma empresa deve possuir para manter o seu engajamento e atratividade com colaboradores e candidatos nos dias de hoje? *

Powered by