

DCH - CAMPUS V
Departamento
de Ciências Humanas



UNEB
UNIVERSIDADE DO
ESTADO DA BAHIA

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

LAÍS DE PAULA EVANGELISTA DA FRANÇA

***EMPLOYER BRANDING: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA CONSTRUÇÃO DA MARCA EMPREGADORA PARA ATRAIR A
GERAÇÃO Y***

SANTO ANTÔNIO DE JESUS
2021

LAÍS DE PAULA EVANGELISTA DA FRANÇA

***EMPLOYER BRANDING: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA CONSTRUÇÃO DA MARCA EMPREGADORA PARA ATRAIR A
GERAÇÃO Y***

Trabalho de conclusão de curso do Colegiado de Administração do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus V – Santo Antônio de Jesus, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Daisy Lima de Souza Santos

SANTO ANTÔNIO DE JESUS
2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Dados fornecidos pelo autor

F815e

França, Laís de Paula Evangelista da

Employer branding: o papel da cultura organizacional na construção da
marca empregadora para atrair a geração y / Laís de Paula evangelista da França
. – Santo Antônio de Jesus, 2021.

62 fls.

Orientador(a): Profª. Me.Daisy Lima de Souza

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade do Estado da
Bahia. Departamento de Ciências Humanas, *Campus V*. Colegiado de
Administração. Santo Antônio de Jesus, 2021.

Inclui Referências.

1. Administração. 2. Employer branding. 3. Cultura organizaciona. 4. Marca
empregadora. I. Souza, Daisy Lima dos. II.Titulo. III. Universidade do Estado
da Bahia. Departamento de Ciências Humanas.

TERMO DE APROVAÇÃO

EMPLOYER BRANDING: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONSTRUÇÃO DA MARCA EMPREGADORA PARA ATRAIR A GERAÇÃO Y

LAÍS DE PAULA EVANGELISTA DA FRANÇA

Monografia submetida à Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas – Campus V, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, composta pela seguinte banca examinadora:

Aprovado em: 14/07/2021.

Banca Examinadora:

Daisy Lima de Souza Santos
Profa. Me. Daisy Lima de Souza Santos – Professora Orientadora
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Rodrigo Ludovice da Silva
Prof. Me. Rodrigo Ludovice da Silva – Professor Avaliador
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Jamili da Silva Palmeira
Profa. Me. Jamili da Silva Palmeira – Professora Avaliadora
Convidada

AGRADECIMENTOS

Em tudo dai graças; porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco.

1 Tessalonicenses 5:18.

Sou grata a Deus pela sua bondade e misericórdia. Mesmo que às vezes eu não entenda os caminhos que Ele me conduz, minha confiança está n'Ele.

Aos meus pais, João e Marcia, muito obrigada por sempre me dar o melhor de vocês, ao meu irmão, obrigada por todo apoio. Sou grata pelos familiares que tenho, pois sempre estão na primeira fila torcendo por mim e acreditando.

Aos meus bons amigos, a bíblia diz que há amigos mais chegados que irmão, vocês são família. Sem vocês os dias seriam muito cinza. Eu posso ver o cuidado de Deus comigo por meio da vida de vocês, em especial a minha amiga Thaís Luz. (galera, TJADF)

Aos meus professores, obrigada pelo incentivo, e minha orientadora Daisy, obrigada por não me deixar desistir.

RESUMO

Dada a volatilidade do mercado, atrair e reter talentos (ênfase na geração Y) tem se mostrado uma tarefa cada vez mais custosa, isto é, a taxa de *turnover* tem aumentado. A cultura organizacional exerce um papel importante dentro da atratividade do empregador e na construção do seu *employer brand*. Esta pesquisa tem o objetivo de investigar qual o papel da cultura organizacional na construção da marca empregadora para atrair a geração Y. A empresa do estudo de caso foi o Nubank e a pesquisa foi desenvolvida sustentada em três pilares: o que a empresa fala sobre sua cultura em seus pontos de contatos; o que as pessoas que trabalham ou já trabalharam falam sobre a cultura da empresa; e o que a geração Y busca em uma marca empregadora. A pesquisa é de caráter exploratório com procedimentos quali-quantitativos. Para tratar os dados, foi utilizado a análise de conteúdo e estatística descritiva. Os resultados obtidos mostraram que a empresa estudada possui uma cultura que é tida como a identidade da organização, podendo ser notada tanto pelo público interno, quanto pelo externo, sua cultura pode ser considerada um *framework* que sustenta sua marca empregadora e que a mesma possui os atributos que atraem a geração Y.

Palavra-chaves: *Employer branding*; Marca empregadora; Cultura organizacional; Geração Y; Atratividade.

ABSTRACT

Given the market volatility, attracting and retaining talent (emphasis on Generation Y) has proved to be an increasingly costly task, that is, the turnover rate has increased. Organizational culture plays an important role in employer attractiveness and in building your employer brand. This research aims to investigate the role of organizational culture in building the employer brand to attract Generation Y. The case study company was Nubank and the research was developed based on three pillars: what the company says about its culture in their points of contact; what people who work or have worked say about the company's culture; and what Generation Y looks for in an employer brand. The research is exploratory in character with quali-quantitative procedures. To treat the data, content analysis and descriptive statistics were used. The results obtained showed that the studied company has a culture that is seen as the organization's identity, which can be noticed both by the internal and external audiences, its culture can be considered a framework that supports its employer brand and that it has the attributes that attract generation Y.

Keywords: employer brand, employer branding, organizational culture, generation Y, attractiveness.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Análise

Quadro 2- Organização dos indicadores da fase 1 da pesquisa

Quadro 3 - Organização dos indicadores da fase 2 da pesquisa

Quadro 4 - Quantidade de avaliações positivas

Quadro 5 - Quantidade de avaliações negativas

Quadro 6 – Organização dos indicadores da fase 3 da pesquisa

Quadro 7 – Agrupamento das perguntas da escala EmpAt de acordo com as dimensões de Ambler Barrow (1992)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Linha do tempo de posição em Rankings

Tabela 2 - Distribuição de frequências segundo o sexo

Tabela 3 - Distribuição de frequências segundo a formação

Tabela 4 -Distribuição de frequências segundo a ocupação

Tabela 5 - Distribuição de frequências segundo a renda familiar mensal

Tabela 6 - Resultados quantitativo das respostas do questionário

Tabela 7 - Dados das medidas de tendência central e de dispersão

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Círculo virtuoso: Melhores Pessoas -> Melhores lojas -> Melhor boca a boca -> Melhores candidatos
- Figura 2 - Sócios fundadores do Nubank
- Figura 3 - Dados comerciais do Nubank
- Figura 4 - Detalhes sobre os números de colaboradores do Nubank
- Figura 5 - Onboard dos novos Nubankers
- Figura 6 - Dicas de como manter o bem-estar durante o home office
- Figura 7 - *Post* da Nucomuty falando dos nomes das salas do Nubank
- Figura 8 - Twitter do colaborador sobre a cadeira que recebeu
- Figura 9 – Pessoa que sonha em trabalhar no Nubank
- Figura 10 – Pessoa expressa que admira a cultura do Nubank
- Figura 11 – Tendência de busca pelo termo Nubank nos últimos 5 anos
- Figura 12 – *Post* do novo colaborador que exhibe a carta de boas vindas do Nubank
- Figura 13 – Nova colaboradora em 2021 postando sua nova jornada no Nubank
- Figura 14 - Colaboradora postando que fez as unhas no Nubank, um benefício oferecido pela empresa
- Figura 15 - Página do Nubank no site do Glassdoor
- Figura 16 - Avaliações do Nubank no Glassdoor
- Figura 17 - Classificação do Nubank detalhada
- Figura 18 - Avaliações por cargo
- Figura 19 - Prós de trabalhar no Nubank
- Figura 20 - Pros de trabalhar no Nubank

LISTA DE SIGLAS

EB	Employer Brand
PDI	Plano de desenvolvimentos Individual
IDP	Índice de Desenvolvimento de Performance
GY	Geração Y
GPTW	Great Place To Work (Ótimo Lugar para Trabalhar)
RH	Recursos Humanos
EVP	Employee Value Proposition (Proposta de valor do empregado)
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
L&D	Learning and Development (Aprendizado e desenvolvimentos)
VR	Vale Refeição

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Geral	11
1.2.2 Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.2 <i>EMPLOYER BANDING</i> - EB	17
3. METODOLOGIA	21
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS	21
3.2 AMOSTRA E COLETA DE DADOS	21
3.3 O CASO NUBANK	23
4. RESULTADO E DISCUSSÕES	27
4.1 PRIMEIRA FASE	27
4.1.1 Dimensão funcional: Atividade de desenvolvimento	28
4.1.2 Dimensão econômica: recompensas materiais ou monetárias	30
4.1.3 Dimensão psicológica: sentimento de pertencimento	31
4.1.4 Dimensão marca: percepção do público externo	33
4.1.5 Dimensão conteúdo: engajamento	35
4.1.6 Dimensão conteúdo: gerado espontaneamente por funcionários	35
4.2 SEGUNDA FASE	38
4.3 TERCEIRA FASE	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO	58

INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações, é necessário analisar a comunicação da marca como empregadora, e, ao mesmo tempo, observar o comportamento do mercado e dos talentos envolvidos. Nesse sentido é importante identificar como a cultura organizacional atua na atração e retenção dos colaboradores atuais e futuros.

A marca de uma organização como empregadora é usada em forma de estratégia na atração e retenção de talentos. Ao investir na sua marca como um bom lugar para se trabalhar, o empregador, destaca-se, e, ao atrair ótimos candidatos estes acabam por aumentar a propagação da marca, tanto como consumidores quanto como colaboradores tornando a organização desejável na sociedade (REIS; BRAGA 2016 apud OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

Por outro lado, tornar uma empresa atrativa vai além do recrutamento e seleção, que consiste em atrair bons talentos para o processo seletivo. A atratividade é uma construção constante e progressiva, e, refere-se aos benefícios que os profissionais visam. Dessa forma, a sociedade passa a olhar para a organização como uma empresa desejável. (BREAUUGH; STARKE, 2000; COLLINS; STEVENS, 2002 apud REIS; BRAGA 2016)

Paralelamente, para ter colaboradores motivados, a organização precisa dispor de objetivos estabelecidos e claros, além de proporcionar qualidade de vida aos mesmos. Deste modo, a liderança tem a missão de alinhar os objetivos organizacionais de produtividade com a manutenção do bem estar dos seus liderados (SOVIENSKI; STIGAR, 2008; COSTA, 2009 apud MELO et. al.2015)

Saliente-se ainda que no cenário atual, a geração Y (pessoas entre 25 e 37 anos) está crescendo no mercado de trabalho. No âmbito da atratividade do empregador é importante estudar essa geração devido às características que possuem, como a rapidez, o imediatismo e o amplo domínio das tecnologias e internet, fatores que estão mudando a relação com a marca empregadora. (COMAZZETO et.al 2016)

A propósito, tornar uma empresa atrativa vai além de ações isoladas ou apenas comunicação interna, o *Employer Branding* está ligado “a percepção que o público tem da sua marca empregadora” (SOUZA, 2020). Saliente-se ainda que a construção de tal percepção envolve símbolos e significados que traduzem um “estilo de vida” da organização (CAVEDON, 2003 apud LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018), bem como um grupo de valores, hierarquia e padrões de comportamento (LACOMBE; HEILBOM 2003 apud MELO, et. al 2015).

Diante disso, esse estudo é de caráter exploratório com abordagem quali-quantitativo, e foi desenvolvido em três fases com base nas dimensões funcionais, econômicas e funcionais do *employer branding* divulgadas por Ambler e Barrow (1996). A primeira fase discutiu os aspectos da marca empregadora e cultura organizacional do Nubank. Na segunda fase foi feita uma análise da percepção dos colaboradores (atuais e ex) com relação à cultura organizacional da empresa. E, por fim, na terceira fase foi realizada uma pesquisa com indivíduos da geração Y (universitários e recém formados), apoiado na amostra de pesquisa de Oltramari et al (2019) e Caetano e Pereira (2020).

1.1 PROBLEMA

Diante do contexto apresentado, o problema de pesquisa se constitui no seguinte questionamento: **de que forma a cultura organizacional influencia na construção do *employer branding* e na atratividade do empregador?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Com o intuito de responder ao problema desta pesquisa, o objetivo geral é investigar qual o papel da cultura organizacional na construção da marca empregadora para atrair a geração Y.

1.2.2 Específicos

- a) Investigar como a empresa se posiciona como empregadora e divulga sua cultura organizacional;
- b) Avaliar a visão do colaborador (e ex-colaboradores) em relação a cultura organizacional e a marca empregadora (*employer brand*);
- c) Analisar quais atributos de uma marca empregadora atraem a geração Y.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de recursos humanos exerce um papel fundamental, pois criam estratégias importantes, de atração e retenção de talentos, dentro das organizações (COSTA; FISCHER 2002 apud RAPOSO, et. al. 2019). Uma vez que, as empresas estão inseridas em um sistema

aberto e a sociedade está em constantes transformações, dentro desse cenário é interessante para as organizações adaptarem-se às mudanças (LUKOSEVICIUS, et.al 2016).

Ainda por cima, Bauman (2008 apud OLTRAMARI, CÓRDOVA; TONELLI, 2019) acredita que há no mercado uma pressão por parte dos jovens em ir em busca de novos desafios, ele denominou esse comportamento de cultura apressada na sociedade líquida-moderna. É um tempo marcado pela descontinuidade e por rupturas.

Em pesquisa realizada com dezoito jovens (todos da Geração Y, maioria ativos no mercado), Oltramari, Córdova e Tonelli (2019) apontam que: “Após um ou dois anos, se não forem promovidos ou tiverem uma ascensão rápida, muitos têm a ideia de buscar um novo desafio profissional, demonstrando pouca paciência para aguardar e construir a carreira”.

Segundo Gordon (1999 apud MEIRELES; BASSETTO, [2018?]) empresas que têm ter o marketing centrado no relacionamento, visando a fidelização dos clientes com intuito da marca se torna uma autoridade. Em entrevista ao Glassdoor, Ana Paula Vargas Maia, Gerente de Marca Empregadora do Nubank (2019)¹, afirma que: “As pessoas e a nossa cultura são nossa maior força. É o que nos trouxe até aqui e o que vai nos levar além”.

Diante desse cenário, a cultura organizacional influencia na construção do *Employer Branding* que se mostra uma ferramenta eficaz na estratégia de posicionamento da marca frente aos público interno e externo, promovendo assim uma atmosfera em torno da organização como o melhor lugar para se trabalhar (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

Perante o exposto, o presente projeto de pesquisa tem por motivação investigar qual o papel da cultura organizacional na construção da marca empregadora para atrair a geração Y. Analisando assim as estratégias praticadas pelas empresa que são consideradas um ótimo lugar para se trabalhar, o envolvimento dos colaboradores e a percepção dos clientes internos com relação a marca empregadora.

Contribuindo assim para a literatura do tema que é relativamente escasso no Brasil (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019) com a finalidade de auxiliar gestores de pessoas na estruturação da marca empregadora, colaborar para que a comunidade acadêmica de administração possa produzir trabalhos científicos que alinhem a teoria estudada no curso com a realidade do gerenciamento de Recursos Humanos e dá início a minha pesquisa na área de gestão de pessoas e comunicação, além de colaborar com a minha carreira de futura administrador.

¹ Disponível em <<https://www.glassdoor.com.br/empresas/blog/cultura-nubank-sap/>>

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além dessa introdução: o segundo capítulo apresenta conceitos e definições sobre Cultura Organizacional, Geração Y e *Employer Branding*. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia, o objeto de estudo e o modelo de análise. No quarto capítulo são apresentadas as análises dos resultados encontrados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, buscou-se descrever o contexto o qual essa pesquisa está inserida, trazendo uma revisão de literatura dos temas de cultura organizacional, geração Y e *employer brand* - marca empregadora. Posto que, com base na literatura estudada estes temas estão conectados do ponto de vista sistêmico da atração e retenção de talentos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao se pensar em cultura organizacional pode-se dizer que esse tema passou a ser estudado no ocidente devido ao crescente modelo de gestão japonês, que trouxe conceitos como "gestão participativa", "qualidade total" e "redução substancial nos custos de produção". Juntamente com o nível, velocidade e homogeneidade com que a economia japonesa se recuperou pós - segunda guerra mundial (AKTOUF, 1994; VIEIRA, 2004; CARRIERI, 2002; WHIPP, 1996; FREITAS, 1991 citados por MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA 2016).

Para Schein (2009, citado por MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016) os três pilares para entender a abrangência da cultura organizacional são: artefatos, Crenças e Valores Expostos e Suposição Básica. Estes, são elementos de expressões, concretas e abstratas. Sendo assim, a construção da cultura organizacional deriva do direcionamento dos líderes e fundadores da organização, de acordo com o pilar de Crenças e valores proposto pelo mesmo autor.

Uma vez que, para Schein (2009 op. cit.) "a cultura e liderança são lados de uma mesma moeda". Machado, Maranhão e Pereira (2016) afirmaram que atualmente a aplicação da teoria proposta por Schein foi praticada de maneira equivocada, estes autores colocaram os postulados de Schein sob a luz dos Estudos Críticos de Administração (MACHADO, MARANHÃO; PEREIRA, 2016).

Neste mesmo ensaio, os autores trazem discussões sobre a maneira que a cultura organizacional é usada como instrumento de manipulação para "impor" a vontade dos líderes. Os mesmos autores apresentam o seguinte questionamento: "Por que não utilizar a cultura organizacional como ferramenta propulsora a um ambiente de trabalho mais justo?".

Para Bass e Avolio (citado por MORAIS, 2016) é possível criar um ambiente de trabalho mais justo, se aplicado um modelo de liderança que una a liderança transacional com a transformacional, que é direcionada " ora para as necessidades das pessoas, que precisam ser

reconhecidas e recompensadas, ora para a os objetivos organizacionais, que precisam tornar-se significativos."

Embora seja necessário alinhar as motivações pessoais dos colaboradores com as possibilidades e objetivos da empresa, Dutra (1996, apud in VELOSO, DUTRA; NAKATA, 2016) afirma ser um processo difícil de realizar. Uma vez que, temos hoje, ativas no mercado, três gerações distintas, baby boomers, X e Y. Essa diferença geracional torna o trabalho do RH mais complexo no que tange a gestão de interesses com êxito (SOARES, 2009 apud in VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Cada geração expressa interesse, urgências e visão de mundo diferentes que são influenciadas por suas histórias, educação, período histórico e fatores similares. Concomitantemente, nesse cenário do mercado com uma pluralidade geracional, é mister uma flexibilidade nos modelos de carreira (DANTE; ARROYO, 2017). Pois, como foi afirmado por Arthur, Inkson e Pringle (1999) (citado por DANTE; ARROYO, 2017) a base das carreiras foi a indústria, que possuía uma hierarquia sem flexibilidade.

Para Caetano e Pereira (2020) mapear as características e valores dos indivíduos torna as decisões mais assertivas, não só isso, mas também fortalece os aspectos da cultura organizacional. Em virtude da forma que, segundo Arthur, Hall e Lawrence (1989, citado por VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016) o trabalho, "influencia a maneira como os indivíduos vêm e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade".

A cultura organizacional é composta por símbolos e significados tanto quanto traduz crenças e valores de um determinado grupo. Dentro da organização é ela que direciona a forma como os indivíduos resolvem os problemas e enfrentam dificuldades (SILVA; TSUKAHARA; NUNES, 2017). Larentis (2018), concorda quando diz que as coisas que estão dentro da organização possuem o mesmo significado para os indivíduos daquele contexto. Ou seja, a cultura organizacional os conduz a terem comportamentos e visões semelhantes.

Para Larentis (2018) a cultura organizacional ao mesmo tempo que é singular é plural, são expressões do "estilo de vida" da organização, é refletida de dentro para fora e dispõe de uma ambiguidade no seu significado. Por outro lado, Van Maanen e Barley (1985) apud in Larentis (2018), afirma que o contexto social no qual a empresa está inserida também influencia na cultura da organização, e, que dentro de uma cultura macro, existem subculturas que se restringem a determinados grupos. Hofstede (2001) concorda com Van Maanen e Barley (1985) ao afirmar que dentro da organização possui grupos e departamentos culturais.

Além disso, para Abreu (2009) a cultura organizacional estabelece os aspectos da gestão. Por isso Azevedo (2013) afirma que o setor de Recursos Humanos é norteado pela cultura organizacional, sendo parâmetro para recompensas. Já Lacombe e Heilbom (2003, p.354), enfatizam que os valores, forma hierárquica, comportamento e tomada de decisões são regidos pela cultura organizacional. Ao mesmo tempo que Cameron e Quinn (2006, p. 17) asseguram que a cultura organizacional é envolvida por “símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos” (citados por MELO et. al.2015)

Freitas (1991, p.14, apud in MELO et. al. 2015), reforça a afirmação quando Silva, Tsukahara e Nunes p. 8 (2017) falam que a cultura organizacional é feita de significado, pois por meio dela os colaboradores sentem que fazem parte de algo. Nichele et al (2015 citados por STOCKER et. al. 2020) concordam, pois, para eles desenvolver formas para reter os talentos na organização se tornou um desafio, visto que no mercado está crescendo a participação de pessoas da geração Y, que segundo Bauman (2008 apud OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019) é uma geração apressada.

Não somente apressada, mas também, a geração Y é motivada por desafios, segundo Munro (2009 citado por DANTE; ARROYO 2017), os indivíduos GY buscam se envolver na tomada de decisões e procuram por empresas com responsabilidade social, ambiental, e questões do coletivo. Braga e Alcântara (2013 citado por DANTE; ARROYO, 2017) definem que os GY são multitarefas, rápidos, inclinado ao aprendizado, porém com urgência de crescimento profissional, além de serem guiados pelos seus próprios valores.

Paralelamente, é importante salientar que essa busca por novos desafios pode influenciar na taxa de turnover. De acordo com a Pesquisa Nacional de Remuneração e Tendências 2017, realizada pela Deloitte (26ª edição)², em 2017 o Brasil registrou uma taxa de rotatividade de 23%, contra 14% em 2016, o setor mais afetado foi o Atacado e Varejo (35%), número maior que a média nacional.

Ainda que as ações da GY aumentem a taxa de rotatividade, eles são de suma importância, em virtude de "suas habilidades e talentos cultivados junto ao advento da tecnologia" (FLINK et al. 2012, citados por VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Porquanto, o mercado de trabalho está caracterizado por constantes movimentos influenciando o comportamento das pessoas, organizações e criando novas carreiras, a saber, as carreiras sem fronteiras (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

² Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/pesquisa-remuneracao-2017.html>

Em uma pesquisa realizada com 75 colaboradores de uma startup, Caetano e Pereira (2020) destacaram que no que diz respeito ao item mais importante para suas carreiras, os entrevistados valorizam a possibilidade de crescimento e fazer o que gostam. Esse resultado corrobora com a pesquisa realizada por Veloso et. al. (2016) com 491 empresas, e evidencia que os mais jovens estimam a “possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho”, como fatores mais importantes.

Diante desse cenário, Veloso et. al. (2016) afirma que “descobrir o que motiva a Geração Y é indispensável para a gestão e retenção desses talentos nas empresas.” Half (2016) concorda ao enfatizar que o setor de Recursos Humanos se empenha na atração e retenção de talentos.

O diferencial competitivo do setor do RH das empresas pode ser alcançado por meio do *employer branding* como ferramenta (REIS; BRAGA, 2016), ou seja, criar uma cultura organizacional com foco em fortalecer a marca empregadora, promovendo assim uma atmosfera em torno da organização como o melhor lugar para se trabalhar (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

Pimenta (2019) compara a cultura organizacional como uma persona da empresa, essa afirmação coincide com a opinião de Melo et al (2015) quando afirmam que “a cultura é a identidade da organização que pode e deve ser divulgada de várias maneiras, podendo ser facilmente identificada em alguns aspectos”. Já Hauck (2019) defende que a cultura tem que ser algo praticado, ou seja, deve estar intrínseco às ações dos indivíduos. Ainda do ponto de vista do autor, nesse sentido, a cultura é uma ferramenta de identidade coletiva.

Costa (1999) e Schein (1992) Citado por Silva, Tsukahara e Nunes, p. 6 (2017) concordam com o fato de que a cultura é gerada pelos indivíduos da organização e a mesma atua "sobre os valores desenvolvidos dentro da organização", em outras palavras, esse processo se torna cíclico e interligado. Logo, a cultura organizacional é um conjunto de padrões que norteiam o comportamento dos indivíduos inseridos naquele contexto.

Caetano e Pereira (2020) apontam que com um ambiente adequado que alinha a cultura estratégica e os ganhos da organização, pode ser considerado fortes ferramentas de gestão da marca empregadora, já que são as ações comportamentais praticadas no cotidiano que irão dar velocidade ou retardar os ganhos da empresa. Os mesmos autores indicam que para que a cultura organizacional seja aplicada pelos colaboradores, se faz necessário que a mesma esteja consoante com os valores destes indivíduos.

Em vista disso, Silva, Tsukahara e Nunes, op. cit p. 6, sugerem que as organizações se aprofundem nos estudos sobre o tema, para que ao reter seus talentos os mesmos sejam promotores da empresa enquanto empregadora. Veloso, Dutra e Nakata (2016) concordam, porque para eles “descobrir o que motiva a Geração Y é indispensável para a gestão e retenção desses talentos nas empresas.”

Porquanto no momento em que a cultura da empresa se alinha com a cultura do colaborador, este se torna promotor na marca o mesmo passa a ser um prosumer, que é um termo que denomina que os trabalhadores da organização são consumidores e embaixadores da marca (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

2.2 EMPLOYER BANDING - EB

Esta seção irá abordar o tema de marca empregadora que foi apresentado inicialmente por Tim Ambler e Simon Barrow em 1996, os autores mesclaram os conceitos de marketing e recursos humanos, apesar de estar inserido no contexto de algumas organizações ainda não tinha pesquisa científica na área.

A priori, é importante ressaltar que *employer brand* (marca empregadora) não é reputação corporativa, propósito, clima organizacional, marketing interno, recrutamento e seleção, cultura organizacional ou marca institucional. Por mais que todos esses temas façam parte da construção do *employer brand* e sejam intrínsecos ao mesmo, a gestão da marca empregadora também envolve pesquisa, dados, planejamento e olhar genuinamente para as pessoas, visto que as mesmas são compostas por sonhos, aspirações, sentimentos e medos (MASCARENHAS; MANSI, 2020 pág 19).

Para Ambler e Barrow (1996), a marca empregadora é “como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” e trata-se de ativo intangível da organização. Na esfera funcional quando a empresa abrange perspectivas e desenvolvimento de carreira fazendo com que o cliente externo enxergue valor ao pertencer a organização. Ou seja, o empregador oferece condições ao colaborador desenvolver e crescer em sua carreira.

Já na esfera econômica, a marca empregadora fornece salários melhores que a média, bonificação e benefícios e recompensas que permitam ao indivíduo suprir a necessidade de segurança da pirâmide de Maslow. Já na esfera psicológica produz sentimento de pertencimento, convergência de cultura, valores, ideais e propósitos. Em outras palavras, possibilita a qualidade de vida e a auto-realização por meio do trabalho.

Por se tratar de ativo intangível a marca empregadora está vinculada a percepção que as pessoas têm sobre os empregadores, bem como a gestão dessa marca consiste em tornar a empresa um bom lugar para trabalhar, gerando desejo nas pessoas certas (MASCARENHAS; MANSI, 2020 pág. 55 e 65). Sendo que uma determinada empresa se mostra atrativa quando os profissionais a escolhem para trabalhar (REIS; BRAGA, 2016).

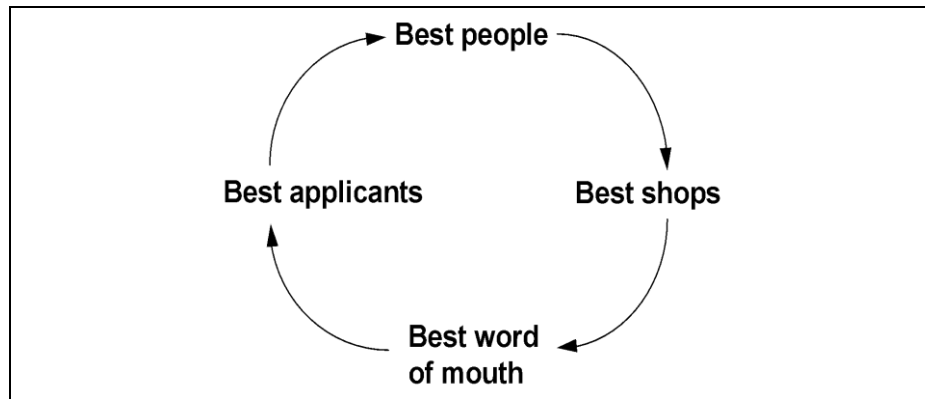
Considerando que cada vez mais as empresas estão se preocupando em atrair bons candidatos, passou-se a ponderar sobre as ações de *employer branding* (BACKHAUS; TIKOO 2004 apud in STOCKER et. al. 2020). Não só atrair, mas também reter os colaboradores, bem como é fundamental despender esforços para manter os talentos motivados, satisfeitos e comprometidos com o propósito da organização (MENDONÇA, 2002 apud in STOCKER et. al. 2020).

Além disso, houve uma mudança na forma de atrair os candidatos. Esse processo acontece antes do processo seletivo, as organizações usam a marca que é consumida como produto para iniciarem um relacionamento com as pessoas a ponto de seduzir um trabalhador a querer fazer parte da organização por causa dos seus valores, símbolos e significados sociais (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

Acrescentando-se, a marca empregadora é usada como estratégia de atração e retenção de talentos para uma organização. Ao investir na sua marca como um bom lugar para se trabalhar o empregador se destaca e ao atrair ótimos candidatos esses acabam por aumentar a propagação da marca, tornando a organização desejável na sociedade (OLTRAMARI; CÓRDOVA; TONELLI, 2019).

Todo esse processo de atrair e reter bons talentos e ser visto como um bom lugar para trabalhar são fatores fundamentais para a perenidade das empresas. Na pesquisa de Ambler e Barrow (1996) o posicionamento de um dos entrevistados deu origem ao “círculo virtuoso” que tanto se busca, descrito na figura abaixo.

Figura 1. Círculo virtuoso: Melhores Pessoas -> Melhores lojas -> Melhor boca a boca -> Melhores candidatos



Fonte: Ambler e Barrow (1996)

Uma vez que o *employer branding* passa a ser uma ferramenta estratégica de desenvolvimento de pessoas, que busca a convergência de valores, propósito e cultura, diante dos clientes a marca se torna forte, pois seus colaboradores passam a propagá-la, mostrando que a empresa está alinhada com o que eles acreditam. (CHAMBERS ET AL, 1998. MICHAELS ET AL, 2001 Citados por STOCKER et. al. 2020)

Stocker et.al. (2020) concorda com o posicionamento descrito no item cultura organizacional, uma vez que o mesmo discorre que os novos modelos de negócio e a seletividade dos candidatos direciona as organizações a buscarem desenvolver práticas de *employer branding* no momento de atrair e reter talentos. A concorrência por talentos bons faz com que as organizações se movimentam para destacar suas marcas.

Mascarenhas e Mansi (2020 pág 55 e 61), afirma que a marca deve ter “uma identidade bem definida, com crenças, valores, tom de voz, e posicionamento claros e manifestados continuamente em seus pontos de contato com o mundo”. Gerando assim identificação com os colaboradores atuais e futuros. As autoras trazem também uma pergunta chave para ser respondida ao se pensar em *employer brand*, “porque as pessoas devem escolher trabalhar - e continuar trabalhando - na minha organização?”

No entanto, para Mascarenhas e Mansi (2020 p. 65) a base de sustentação do *employer brand* é o EVP (employee value proposition - proposta de valor ao empregado) que consiste em planejar o posicionamento da marca levando em consideração os pontos fortes e fracos identificados de dentro para fora. Mediante o exposto, esse processo de construção envolve pesquisas quali-quantitativas, análise de dados e testes.

Ainda em Mascarenhas e Mansi (2020 p. 120) gestão de marca não diz respeito apenas atrair bons talentos, é mister que a com uma estratégia de EVP possa reter os talentos que já

estão no ambiente organizacional. As autoras sugerem o seguinte questionamento para direcionar essa estratégia: "Por que as pessoas continuam trabalhando na empresa?". Está atento às respostas a essa pergunta auxilia na “reatração” - reconquista diária do empregado.

Nesse sentido, as mesmas autoras sugeriram um escopo com 34 métricas (páginas 136 e 137) para auxiliarem na construção do EVP. Tal estratégia começa com a atração dos candidatos com “o básico bem feito” para atrair as pessoas certas. Estas métricas apresentadas estão parametrizadas nas dimensões listadas abaixo.

Talento:

- atração;
- qualidade de contratação;
- custos de aquisição;
- satisfação do candidato;
- satisfação do recém-chegado;
- engajamento;
- retenção/attrition;

Marca:

- Conhecimento/Alcance;
- Preferência;
- Imagem de marca empregadora.

Conteúdo/ mídias sociais/canais

- site de carreiras;
- mídias sociais.

Sendo assim, tudo o que for anunciado para futuros colaboradores, primeiro deve ser alicerçado efetivamente dentro da organização. Uma vez que, os colaboradores, seu comportamento e seu relacionamento com a organização que trabalha são como um ponto de referência para os futuros candidatos, ou seja, se a organização não é atraente para os talentos internos irá repelir os talentos externos (ANDRADE, 2018).

Mascarenhas e Mansi (2020 p. 73) ressaltam que a adequação da estratégia do EVP e do EB não estarão de acordo com 100% dos colaboradores, porém tem que representar a maioria e concordar em algum ponto com os demais. As mesmas ainda enfatizam que a

relevância das métricas é diretamente proporcional ao contexto que a organização está inserida.

Em sua pesquisa, elas constataram que o atributo mais atrativo de uma marca empregadora é a autonomia e que este é o mais complicado de oferecer, na prática. Esse atributo é mais forte quando se trata da geração Y, de tal maneira que os indivíduos estão em busca de “liberdade para criar e desenvolver suas ideias, liberdade de relacionamento e flexibilidade da liderança”, como sugere a pesquisa de Comazzetto et al (2016) e Dante e Arroyo (2017).

Para Oltramari et al (2019) a marca exerce um papel de influência na vida dos graduandos (universo da sua pesquisa), onde os mesmos ao se relacionarem com diferentes marcas tornam-se buscadores afincos por oportunidades para trabalharem nas empresas. Elas ainda notaram que as marcas empregadoras estão cada vez mais empenhadas em estar compatível com o estilo de vida dos jovens, porém o estudo revelou que as políticas de RH atuais estão longe de ser o bastante para reter esses jovens talentos.

O estudo de Bellou, et al. (2015 citado por ANDRADE 2018) pode confirmar a observação de Oltramari et al (2019), quando os autores afirmam que os profissionais estão à procura de um potencial empregador, da mesma forma que consumidores buscam marcas que condiz com seu estilo de vida. Para Rampl e Kennin (2014 citado por ANDRADE), embora o *employer branding* não solucione todos os problemas de uma organização, essa estratégia está fazendo com que as empresas tracem estratégias para destacar sua marca frente a concorrência.

Em sua pesquisa, Andrade (2018) percebeu que as variáveis mais valorizadas pelos profissionais são “oportunidade de aplicar os seus conhecimentos; a oportunidade de transmitir conhecimentos; adquirir experiência que acrescenta valor ao percurso profissional”. A pesquisa de Comazzetto et al (2016), concorda parcialmente com Andrade (2018), visto que, para os entrevistados, gostar do que faz é um elemento primordial de permanência no trabalho. Ao mesmo tempo em Caetano e Pereira (2020) os entrevistados optam primeiro por “novos desafios”, em seguida, “fazer o que gosta” e também “deixar um legado”.

3. METODOLOGIA

Na metodologia será descrito o tipo de pesquisa, a fonte dos dados e como será o tratamento das informações.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS

Visando responder à pergunta central, a presente pesquisa é de caráter exploratório e está baseada em outras fontes científicas secundárias dentre as quais foi usado, site, livros e artigos, com ênfase nos autores Ambler e Barrow (1996). A partir destes, realizou-se uma revisão de literatura sobre o tema.

Igualmente, usou-se fontes primárias, a qual foi realizado uma pesquisa em três fases com relação a marca empregadora: o que a empresa diz sobre ela em seus canais de contato, o que os funcionários relatam nas redes sociais e sites de avaliação como o Glassdoor e por fim o que indivíduos da geração Y buscam em uma marca empregadora.

Baseado em Lakatos e Marconi (1992), os dados foram tratados com a abordagem quali-quantitativa, pois permitiu explorar e alcançar os objetivos específicos da pesquisa. Já o método de procedimento será um estudo de caso da empresa Nubank, a maior startup na América Latina, que em 2018 liderou o ranking das 25 Top Startups do Brasil,³ e em 2019 estava no ranking entre as Top Companies⁴, “onde os brasileiros sonham trabalhar”, ambos divulgados pelo LinkedIn (maior rede social de negócios).

3.2 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Para a primeira fase foi usada a técnica de análise de conteúdo divulgada por Bardin (2016). O que permite explorar informações qualitativas. Além disso, o conteúdo será observado à luz dos benefícios funcionais, econômicos e psicológicos propostos por Ambler e Barrow (1996), acrescido de 4 (quatro) das 34 (trinta e quatro) métricas propostas por Mascarenhas e Mansi (2020 p. 137). A pesquisa se concentra em investigar a cultura organizacional e o *employer brand* da referida empresa.

³ Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2018-25-mais-desejadas-brasil-claudia-gasparini/?originalSubdomain=pt>

⁴ Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-onde-os-brasileiros-sonham-trabalhar-rafael-kato/?originalSubdomain=pt>

Seguindo para a segunda fase, foram compilados os comentários de colaboradores (ex e atuais) do site Glassdoor e usou-se um software de análise qualitativa o Atlas.ti⁵. Em seguida todos esses comentários foram compilados, categorizados e analisados de acordo com os métodos de análise de conteúdo de Bardin (2016)

Paralelo a isso, a terceira fase irá investigar o que o público externo por meio de um questionário, talentos da geração Y (pessoas de 25 a 37 anos), universitário e recém formados, para identificar o que eles buscam em relação a atratividade da marca empregadora, e assim pesquisar o que foi sugerido por Santos et al. que corresponde em mensurar a eficácia do *employer brand* fora da organização. A técnica utilizada na terceira esfera foi um questionário com base na escala de Atratividade do Empregador (EmpAt), proposta por Berthon, Ewing e Hah (2005).

O questionário foi respondido mediante a seguinte questão: “Com qual intensidade essa condição é importante para você no momento de escolher um novo emprego?” Correspondente a isso, foi usada uma escala de Likert de cinco pontos (1 = nada importante, 5 = muito importante), que de acordo com Vieira e Dalmoro (2008) apresentou-se mais apropriado para obter precisão nos resultados e mostrou-se mais veloz e fácil para os respondentes. Foi considerado como público alvo para este questionário, pessoas com idade entre 25 a 37 anos, 36 pessoas do público alvo responderam ao questionário.

A população e a amostra escolhidos estão baseados nos pilares dessa pesquisa que são cultura organizacional, *employer brand* e atratividade para a geração Y. Visto que, o Nubank é uma startup que nasceu com o propósito de desburocratizar os serviços financeiros. Para Moser et. al (2015) a inovação juntamente com o impacto do funcionário no sucesso da empresa afeta positivamente a atração do candidato, e as startups surgem com essa proposta inovadora e disruptiva, elevado potencial de crescimento e voltadas para a tecnologia (ROMANI, 2014).

Para o alcance dos resultados esperados, foi elaborado um modelo de análise com dimensões e indicadores que irão auxiliar nas análises dos dados (vide quadro 1).

⁵ Disponível em: <<https://atlasti.com/pt-pt/>>

Quadro 1 - Modelo de Análise

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	EMPRESA: NUBANK
BENEFÍCIOS (AMBLER E BARROW)	FUNCIONAL	Atividades de desenvolvimento	<i>Onboarding</i> <i>People manager</i> <i>Leadership</i> <i>L&D experience</i>
	ECONÔMICA	Recompensas materiais ou monetárias	Remuneração e benefício
	PSICOLÓGICA	Sentimentos como pertencimento, direção e propósito	Lar roxo
MÉTRICAS (MASCARENHAS E MANSI)	MARCA	Percepção dos atributos de marca empregadora em relação aos atributos pertinentes ao EVP (público externo)	#nubankmecontrata
		Inclusão e/ou melhora de posição em rankings de melhores empresas/empresas desejadas	Empresa mais influente 2021
	CONTEÚDO MÍDIAS CANAIS	Engajamento	NuCommunity
		Quantidade de conteúdos positivos gerados espontaneamente por funcionários	#nubankers

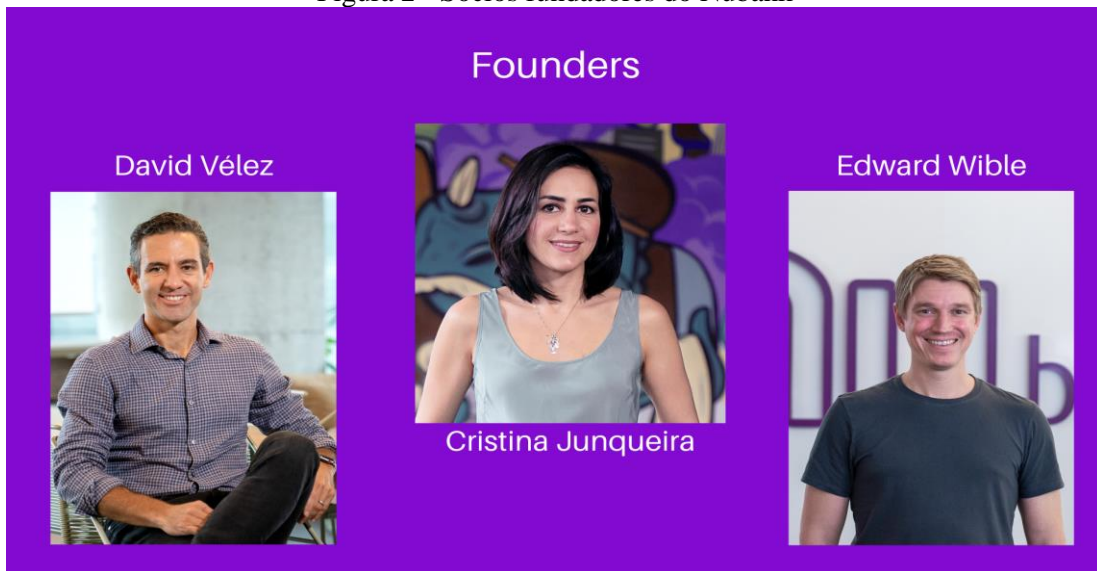
Fonte: Elaborado pela autora com base nas dimensões de Ambler e Barrow (1996) e as métricas de Maranhão e Mansi (2020)

3.3 O CASO NUBANK

O Nubank nasceu com o objetivo de transformar o setor de serviços financeiros do Brasil, capturou um público jovem (geração Y) com serviços inovadores e atendimento humanizado (SILVA; PEDROSO, 2018). Segundo o site da empresa, o Nubank está focado em ser “justos e transparentes na conduta, diretos e objetivos na comunicação, e tratamos cada cliente como uma pessoa” além de ser “contra burocracia, papelada, agências e centrais de atendimento caras e ineficientes” (NUBANK).

Foi por meio da insatisfação do founder (fundador) David Vélez, com o sistema tradicional bancário. Ele conseguiu captar em março de 2013, US\$ 2 milhões e no mês seguinte de abril recrutou outros dois fundadores, Cristina Junqueira e Edward Wible, e nesse ano nasce uma nova startup de serviços financeiros no Brasil (NUBANK).

Figura 2 - Sócios fundadores do Nubank



Fonte: Fotos disponibilizadas pela empresa e compiladas pela autora.

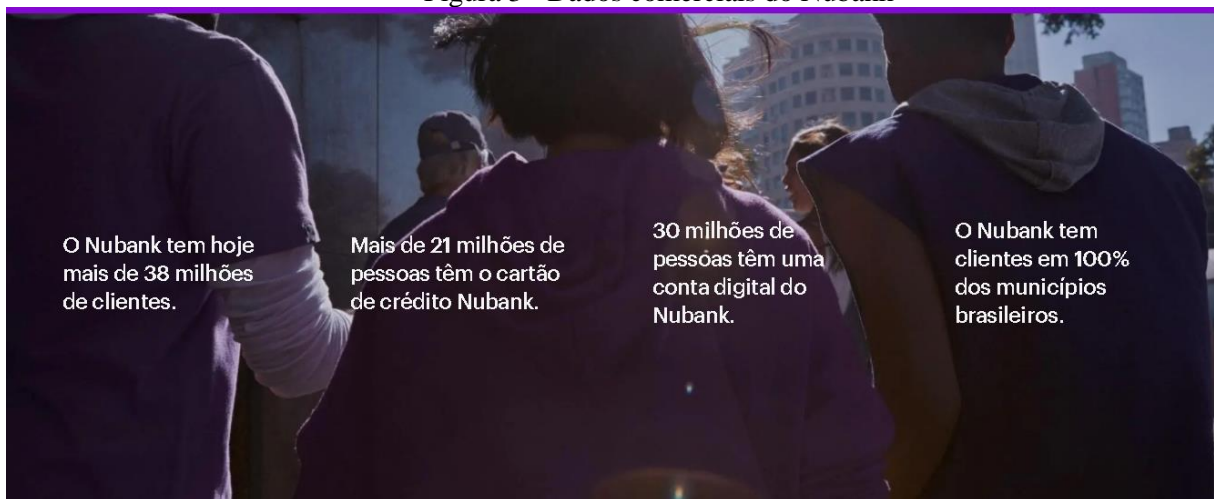
No ano seguinte (2014) a primeira transação é feita com um cartão do Nu e passa a ser oferecido ao público. Com dois anos de existência (2015) foi eleita pela Latam Founders a empresa mais inovadora e continuou captando recursos em rodadas de investimentos, ao final deste mesmo ano foi considerado o app mais inovador pela App Store.

Em 2016, sua marca empregadora começou a ser reconhecida, visto que saiu no ranking da GPTW como uma das melhores empresas para se trabalhar. E, em 2017, já estava inaugurando um escritório na Alemanha. Com a missão de desburocratizar o serviço

financeiro continuou inovando e em 2018 lançou a NuConta e logo em seguida a função débito da NuConta.

Ademais, em 2019 veio com o serviço de empréstimo pessoal e em seguida conseguiu atingir 100% dos municípios brasileiros. Neste mesmo ano foi eleito o cartão preferido dos brasileiros, pela CardMonitor,⁶ e também começou o experimento com a conta PJ (pessoa jurídica). Para reforçar o time e os produtos oferecidos, o Nubank adquiriu a Plataformatec⁷, no ano de 2020, nesse mesmo ano comprou a Easynvest⁸. Mesmo com a pandemia a empresa não para de crescer, em 2021 conseguiu levantar US\$ 500 milhões com Berkshire Hathaway⁹ em uma rodada de investimento e passou a ser o banco digital mais valioso do mundo.

Figura 3 - Dados comerciais do Nubank



Fonte: <https://nubank.com.br/imprensa/>

Paralelamente o marketing do Nubank é centrado no relacionamento, esse tipo de estratégia visa a fidelização de clientes e a marca se torna uma autoridade. (GORDON, 1999 apud in MEIRELES; BASSETTO, [2018?]). Em entrevista ao Glassdoor, Ana Paula Vargas Maia, Gerente de Marca Empregadora do Nubank, afirma que: “As pessoas e a nossa cultura são nossa maior força. É o que nos trouxe até aqui e o que vai nos levar além”.

A cultura da empresa foi desenhada intencionalmente, afirma Cris Junqueira Cofundadora, com o foco em “lutar contra a complexidade para empoderar pessoas”. De acordo com (2010 apud in CAETANO; PEREIRA, 2020), “a cultura organizacional conduz a

⁶ Disponível em: <https://nubank.com.br/imprensa/>

⁷ Disponível em: <https://nubank.com.br/imprensa/>

⁸ Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-compra-easynvest/>

⁹ Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-levanta-500-milhoes-dolares-com-berkshire-hathaway/>

empresa para uma direção”, sendo assim, a direção do Nubank é o “cliente no centro de todas as decisões” (NUBANK, 2021).

O Nubank, em seu site, deixa claro que seus valores são os pilares que regem todas as áreas da empresa, são eles: queremos que os clientes nos amem fanaticamente; somos famintos e desafiamos o “sistema”, o status quo; temos mentalidade de dono; buscamos a eficiência inteligente.

Figura 4 - Detalhes sobre os números de colaboradores do Nubank.



Fonte: Blog do Nubank <https://nubank.com.br/imprensa/>

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 PRIMEIRA FASE

Segundo Bardin (2016) ao realizar uma pesquisa à luz da análise de conteúdo é necessário organizar o estudo em três etapas: organização (pré-análise e exploração do material), codificação (tratamento dos dados) e categorização (inferência e interpretação)

A presente pesquisa desenvolveu a etapa de organização a partir da escolha do conteúdo de estudo, para responder a um dos objetivos específicos que consistem em “Investigar como a marca empregadora constrói e divulga sua cultura organizacional”.

Ainda seguindo essa etapa, foram escolhidos os indicadores que fundamentaram a interpretação do conteúdo divulgado pela marca estudada. Tais indicadores foram elaborados e divulgados por Ambler e Barrow (1996), definidos como benefícios funcionais, econômicos e psicológicos, somados a 4 (quatro) das 34 (trinta e quatro) sugestões de métricas de Mascarenhas e Mansi (2020 p. 137). A investigação foi feita explorando o conteúdo disponibilizado no site da empresa, em sites de negócios incluindo canais no youtube, e em artigos sobre a empresa.

Na etapa de codificação, buscou-se identificar a presença a que a cultura organizacional aparece ao se tratar do tema *employer brand* (marca empregadora). Além disso, a categorização do conteúdo foi realizada com base na fala de Schein (2009, citado por MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016) quando o autor afirma que artefatos, crenças e valores e sustentação básica, e, no argumento de Cameron e Quinn (2006, p. 17 citados por MELO et. al.2015) ao defenderem o símbolo, regras e sentimentos. De acordo com estes autores, são elementos que dão sustentação à cultura organizacional.

Mediante o exposto, a primeira fase da pesquisa foi realizada como mostra o quadro 2 a seguir.

Quadro 2- Organização dos indicadores da fase 1 da pesquisa.

Organização da análise	Codificação		Categorização	
Dimensões	Unidade de registro	Unidade de contexto	Critérios	Qualidade
Funcionais, Econômicas, Psicológicas, Marca e Conteúdo	Presença do termo Cultura organizacional	Marca empregadora (employer brand)	Artefatos, Valores e Crença e Suposição básica Símbolos, regras e sentimentos	Pertinência

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.1.1 Dimensão funcional: Atividade de desenvolvimento

O argumento de Ambler e Barrow (1996), no que tange a dimensão funcional destaca que a marca empregadora cuida do desenvolvimento do seu pessoal ao ponto de o público externo perceber essa característica da empresa.

Em entrevista a Foursales em 2020, Deborah Abi-Saber, Head Global de T&D do Nubank, relatou que a empresa possui quatro células que trabalham com treinamento e desenvolvimento de pessoal, são elas: *onboarding*, *people manager*, *leadership* e *L&D experience*. Para Abi-Saber (2020) essa divisão permite "entender as fortalezas e fraquezas dos colaboradores". Além disso, a área de desenvolvimento elabora sua agenda de forma a não colidir com outras atividades para que a aderência seja a maior possível, e sempre com foco no objetivo do *business*.

É importante salientar que a área de treinamento e desenvolvimento toma as decisões com base em dados de pesquisas internas, por exemplo, pesquisas de engajamento, avaliação de desempenho. A partir do ano de 2019 a empresa tem estruturado e a aplicação de PDI e IDP (para aprender e desenvolver performance). Dessa forma a empresa pode tomar decisões mais eficientes tanto para o negócio quanto para alinhamento cultural dos colaboradores, conforme descrito em Caetano e Pereira (2020)

De acordo com o site da empresa, tudo começa no Onboarding que “para o time de People e Culture do Nubank, que cuida de pessoas e contratações, é fundamental que todos os funcionários sejam encantados assim que entram”. É uma imersão focada na cultura organizacional. Nessa etapa de inserção de novos funcionários (Nuvinhos) o principal objetivo é “construir times fortes e diversos”.

Em vista disso, essa prática permite que a empresa passe para os novos colaboradores orientações de alinhamento cultural, com isso os novos integrantes aprendem a forma de resolver problemas, se expressar e ter um "estilo de vida", de acordo com Larentis, Antonello e Slongo (2018)

Como a máxima da empresa é lutar contra a burocracia, esse posicionamento é aplicado também no momento da contratação, para a entrega da documentação os futuros colaboradores enviam antes do primeiro dia de trabalho e isso permite à empresa agilizar e providenciar os acessos necessários de sistemas e afins. Depois desse primeiro dia de encantamento, “os Nuvinhos terão treinamentos específicos em suas áreas”, além quem não for trabalhar com atendimento passa pelo setor de Xpeer Experience (atendimento ao cliente). Para a empresa essa etapa é de suma importância para que todos os funcionários fiquem na “mesma página” e sempre ofereça uma experiência que encante o cliente.

Figura 5 - *Onboard* dos novos Nubankers.



Fonte: <https://i2.wp.com/blog.nubank.com.br/wp-content/uploads/2018/11/primeiro-dia-nubank.jpg?w=1440&ssl=1>

Ainda sobre a entrevista, Abi-Saber (2020) relata que a célula de *People Manager* consiste em treinar e desenvolver os gestores para que os mesmos possam “serem os melhores gestores possíveis” e junto a isso possam inspirar e cuidar da equipe e proporcionar um bom ambiente para se trabalhar. Principalmente nos momentos de crise, como foi citado a pandemia do Covid-19.

Inclusive, no tocante ao trabalho remoto a empresa tem buscado manter “cultura viva” com ações de comunicação transparente e aberta, preservando alguns rituais como o *coffee break*, criação de novas rotinas, criaram um hot site para que os funcionários possam se

informar sobre o coronavírus, flexibilização dos horários de trabalho “para garantir que as pessoas consigam trabalhar de forma saudável”, nesse momento delicado o bem estar do colaborador foi tido como muito importante e a empresa oferece suporte estrutural e emocional (MURY, 2021).

De modo que, a fala de Abi-Saber (2020), confirma o que foi dito por Abreu (2009), Azevedo (2013), Lacombe e Heilbom (2003, p.354 citados por MELO et. al.2015) quando defendem que a cultura determina os aspectos da gestão e formação hierárquica em uma organização.

Figura 6 - Dicas de como manter o bem-estar durante o *home office*.



Fonte: <https://i1.wp.com/blog.nubank.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Screen-Shot-2020-04-09-at-13.43.46.png?ssl=1>

No que concerne ao Leadership Abi-Saber (2020), relata que essa célula é focada na liderança como um todo. Por outro lado, a célula de L&D experience se concentra na experiência que os colaboradores vão ter dentro da empresa, essa célula do T&D traça suas ações sempre trazendo a experiência do cliente (interno) como fator fundamental para o desenvolvimento do indivíduo na empresa. O Nubank ainda conta com uma plataforma (terceirizada - Skore) de treinamento corporativo que permite personalizar o conteúdo conforme a necessidade de cada funcionário (INGIZZA, 2021).

4.1.2 Dimensão econômica: recompensas materiais ou monetárias

Nesse quesito o Nubank oferece aos seus colaboradores um pacote de benefícios além de mimos e brindes personalizados com a marca. Para Azevedo (2013) a cultura além de diretrizes gerenciais ela pode ser usada como fundamento para recompensas, bonificação e benefícios, conforme descreveu Ambler e Barrow (1996). Na dimensão econômica o Nubank possui os seguintes benefícios (retirado das ofertas de vagas):

- Participação acionária no Nubank
- Plano de saúde, odontológico e seguro de vida
- Vale-refeição ou alimentação
- Vale-transporte
- Auxílio creche
- Licenças maternidade e paternidade estendidas
- Gympass
- NuLanguage - programa de aprendizado de línguas (Português, Inglês e Espanhol)
- NuCare - nosso programa de apoio à saúde mental e bem-estar
- Espaço Feijão - nossas salas privativas de amamentação nos nossos escritórios
- Centro de Saúde - suporte médico em horário comercial para todos os Nubankers
- Desconto em estacionamento nos escritórios e espaço para bicicletas gratuito, com chuveiros disponíveis

4.1.3 Dimensão psicológica: sentimento de pertencimento

A cultura organizacional para Macedo e Pires (2006 citado por Melo et. al. 2015),

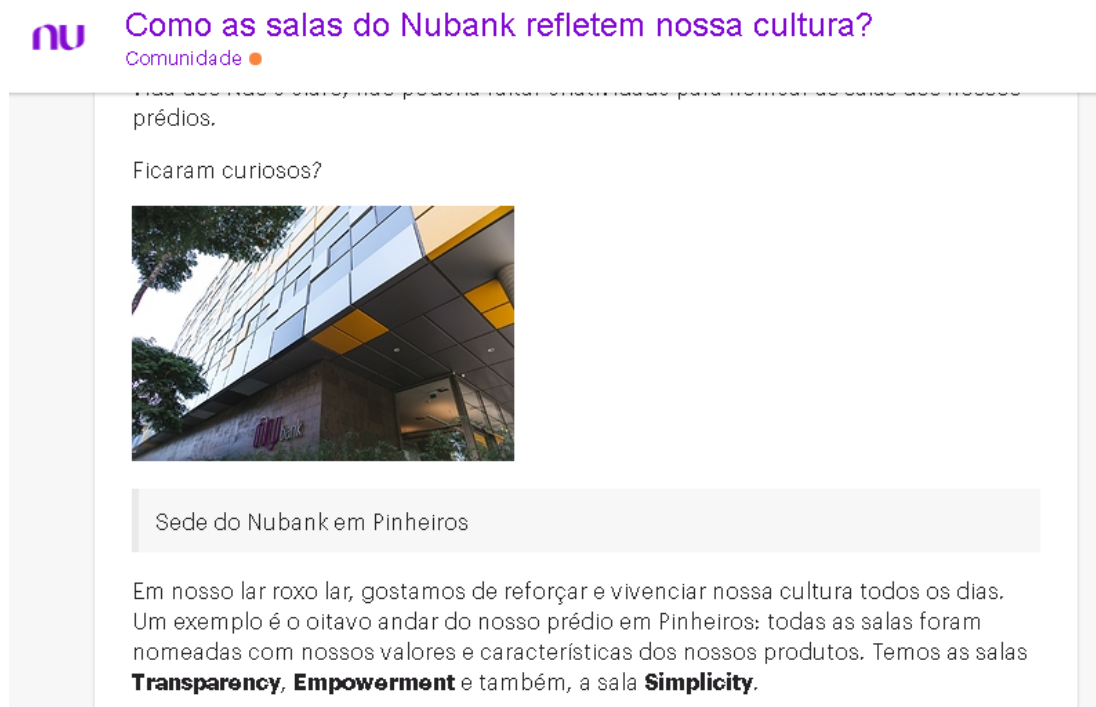
É formada por valores e crenças que são passados para os empregados, sendo explicitados por meio de mitos, símbolos, rituais, histórias e determinados tipos de linguagem, que guiam os empregados a agirem e solucionarem problemas dentro da organização, diminuindo consideravelmente os riscos de conflitos dentro da empresa.

Na empresa estudada a cultura é o elemento que norteia as ações e tomada de decisão, e, é trabalhada a tal ponto que os colaboradores chamam a empresa de “lar roxo” (Figura 7), como pode ser percebido em um *post* da Nucommunity. O propósito da empresa é “lutarmos contra complexidade” e isso é vivenciado e presente na fala e no comportamento dos colaboradores. Sendo assim, é verificável a dimensão psicológica proposta por Ambler e Barrow (1996), no momento em que produz vínculos de sentimentos com os indivíduos participantes da empresa.

Ao mesmo tempo que a empresa teve que aderir ao *home office* por causa da pandemia da covid 19, a saúde e o bem estar dos funcionários foram priorizados, em seu twitter um colaborador postou o quanto estava satisfeito em receber uma cadeira ergonômica para trabalhar em casa (Figura 8). Colocando em prática a tese de Bass e Avolio (citado por MORAIS, 2016) quando disse que era realizável um ambiente de mais justo que ao mesmo tempo que se preocupa com os interesses do business se preocupa com as necessidades dos funcionários.

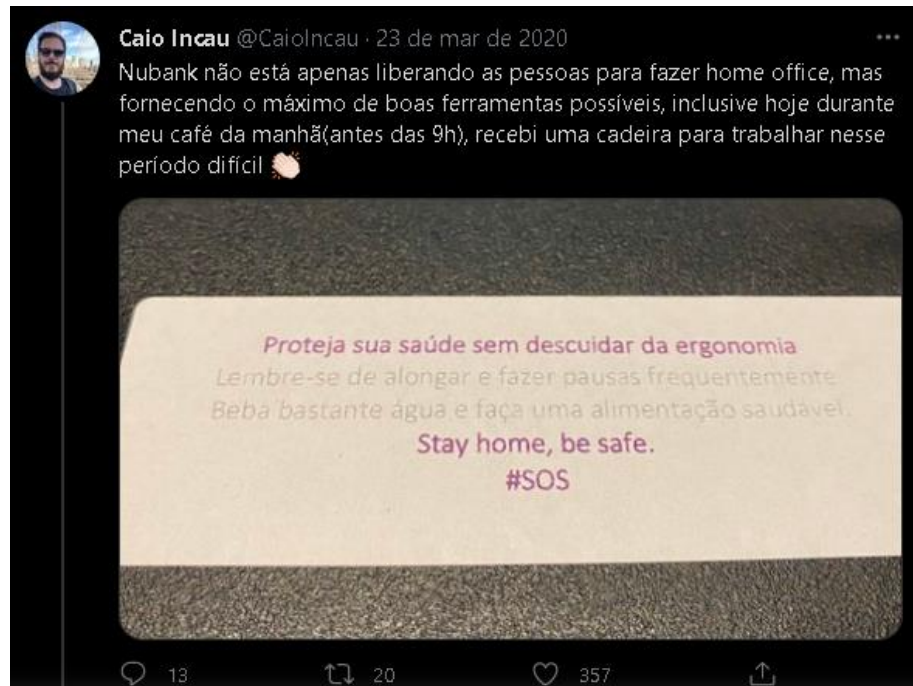
Silva, Tsukahara e Nunes (2017) foram felizes ao salientar que por meio da cultura os colaboradores sentem que fazem parte de algo, sendo assim, a cultura é composta por símbolos e significados próprios.

Figura 7 - Post da Nucomuty falando dos nomes das salas do Nubank.



Fonte: <https://comunidade.nubank.com.br/t/como-as-salas-do-nubank-refletem-nossa-cultura/120771>

Figura 8 -Twitter do colaborador sobre a cadeira que recebeu.



Fonte: <https://twitter.com/CaioIncau/status/1242063951497748481/photo/1>

4.1.4 Dimensão marca: percepção do público externo

O Nubank possui uma comunidade (NuCommunity) que permite aos usuários interagirem entre si e com a empresa. Em 2019 um dos integrantes da comunidade perguntou quem sonha em trabalhar no Nubank, e vinte das quarenta e oito mensagens em resposta à pergunta relatam que seria um sonho trabalhar na empresa.

Figura 9 – Pessoa que sonha em trabalhar no Nubank.

Quem aqui sonha em trabalhar com o Nubank? ❤️
NuLove

 **[Redacted Name]** mai '19

Gente, meu sonho é trabalhar como Costume Experience. Minha amiga trabalha lá, e me conta sempre como é empresa... fico sonhando aqui! mas tenho muito medo do processo seletivo, um dia vou fazer, pq amo demais esse banco!

27 ❤️ 🔗 🚩 📌 ↩ Responder

Bem que o Nu Bank poderia me contratar né 🗨️

criado	última resposta	47	2,9k	29	168	5
mai '19	jan '20	respostas	visualizações	usuários	curtidas	links

mai 2019
1/48
mai 2019
jan 2020

Fonte: <https://comunidade.nubank.com.br/t/quem-aqui-sonha-em-trabalhar-com-o-nubank/40968/46>

Vale destacar o comentário abaixo, pois a pessoa não é da mesma área de atuação que a empresa, porém mesmo assim se sente atraída para trabalhar lá, a pessoa ainda cita que o atributo do Nubank que mais atrai é a cultura organizacional, enfatizando ainda que outras empresas deveriam seguir o exemplo da cultura Nu.

Figura 10 – Pessoa expressa que admira a cultura do Nubank.

Bre NuLover mai '19

Não seria minha área, mas admito que o espaço de trabalho e a cultura deles é de admirar e de se inspirar. Todas as empíreas poderiam ter essa estilo de cultura organizacional 💜👍

2 Respostas ▾

4 ❤️ 🔗 🚩 📌 ↩ Responder

Fonte: <https://comunidade.nubank.com.br/t/quem-aqui-sonha-em-trabalhar-com-o-nubank/40968/46>

4.1.5 Dimensão marca: inclusão e/ou melhora de posição em rankings

Além de em 2018 ser eleita a melhor startup para trabalhar e em 2019 ser uma das melhores 25 empresas para se trabalhar no Brasil, o Nubank foi eleito pelo Glassdoor, nos anos de 2017, 2019 e 2020, uma das 50 melhores empresas para se trabalhar. Não só isso, mas também a Forbes o elegeu o melhor banco do Brasil em 2021.

Acrescente-se ainda que em 2020 a empresa entrou no ranking de empresas com melhor reputação do Brasil, divulgado pelo Monitor Empresarial de Reputação Corporativa

(Merco). Do mesmo modo, o Nubank foi eleito pela revista norte-americana TIME como uma das empresas mais influentes do mundo no ranking *TIME100 Most Influential Companies*¹⁰, publicado pela primeira vez em abril de 2021. Inclusive “Nubank já vale US\$25 bilhões e se torna o 4º banco mais valioso da América Latina”, de acordo com Eduardo Rosman e Thomas Peredo do BTG Pactual.

Dessa maneira pode-se perceber que essa velocidade (CAETANO, PEREIRA 2020) de sucesso da marca foi alcançada mediante um posicionamento estratégico da empresa frente aos seus clientes e colaboradores no que diz respeito a cultura organizacional e valores compartilhados.

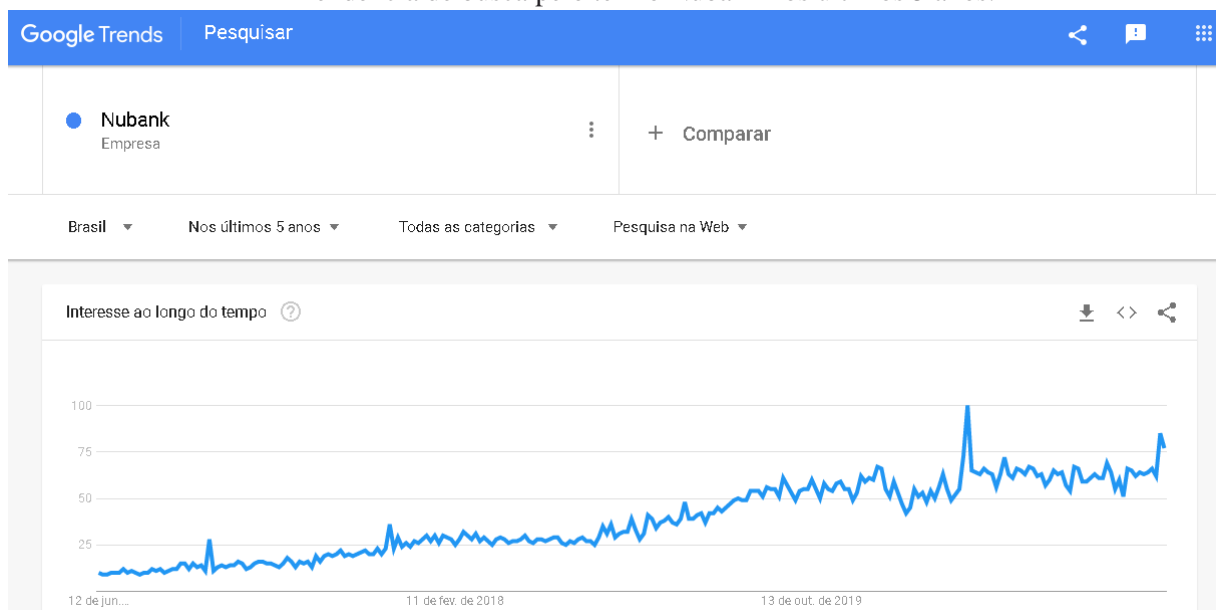
Com relação a essa variável proposta por Mascarenhas e Mansi (2020 p.137), foi possível construir uma linha do tempo em que o Nubank esteve em rankings e comparar com a busca pela empresa no google.

Tabela 1 - Linha do tempo de posição em Rankings

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
POSIÇÃO	3º	1º	23º e 24º	10º	1º

Fonte: criado pela autora

11 – Tendência de busca pelo termo Nubank nos últimos 5 anos.



Fonte: <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=today%205-y&geo=BR&q=%2Fg%2F11bxfglw2n>

¹⁰ Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/ranking-time-nubank-empresas-mais-influentes-2021/>>

4.1.5 Dimensão conteúdo: engajamento

Em seu site a empresa tem uma comunidade denominada Nucomuty, que tem o objetivo o engajamento dos clientes e dos colaboradores. Dentro dessa comunidade é possível discutir diversos temas desde aumento do limite à diversidade de gênero.

Já no Twitter existe uma hashtag #NubankMeContrata onde as pessoas demonstram seu interesse em trabalhar na empresa. A empresa tem um perfil ativo e costuma responder aos posts de maneira clara e leve.

4.1.6 Dimensão conteúdo: gerado espontaneamente por funcionários

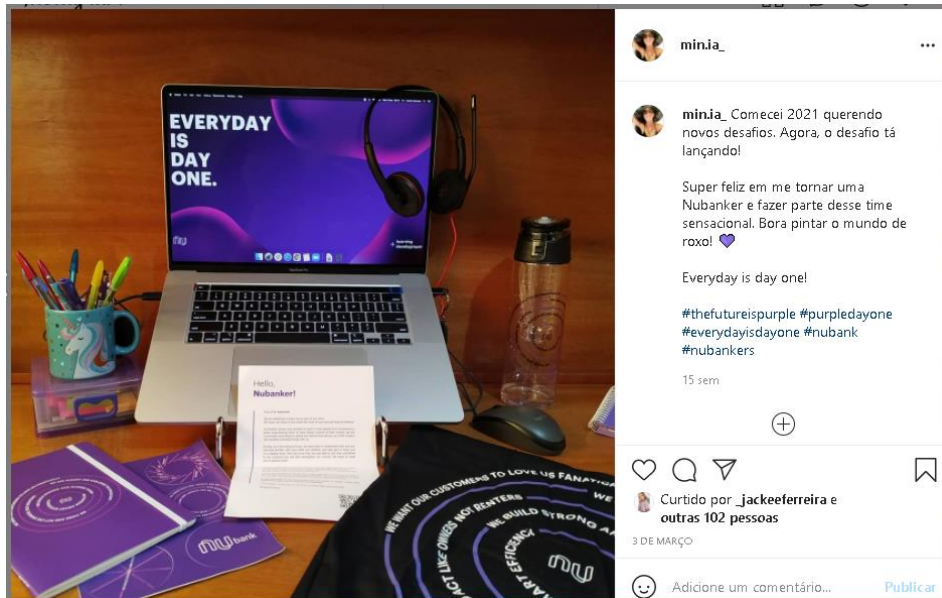
Nas redes sociais possui uma hashtag #nubankeres, que é como os colaboradores são chamados, e contém várias postagens dos mesmo sobre o dia a dia, ou o quanto estão satisfeitos em trabalhar no Nubank. Nessa referida hashtag no instagram possui mais de seiscentas publicações, vale ressaltar que nem todas são de funcionários, porém eles a utilizam, a exemplo das postagens abaixo.

Figura 12 – Post do novo colaborador que exhibe a carta de boas vindas do Nubank.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/BufQ3NfjI0k/>

Figura 13 – Nova colaboradora em 2021 postando sua nova jornada no Nubank.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CL9k9DQlw19/>

Para Mascarenhas e Mansi (2020 p.125), se tratando de atratividade além de atrair novos talentos é de suma importância “entender periodicamente porque as pessoas ficam”, o que anseiam, o que é importante para eles e o que pode ser melhorado. Aqueles que ficam e permanecem engajados e felizes.

Figura 14 - Colaboradora postando que fez as unhas no Nubank, um benefício oferecido pela empresa.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/BjZ71MvHM-2/>

4.2 SEGUNDA FASE

Essa segunda fase também fez uso do método de análise de conteúdo de Bardin (2016). Na etapa da pré-análise, que tem como objetivo organizar, buscou-se investigar o segundo objetivo específico do estudo, que fundamenta-se em “Avaliar qual a visão do colaborador com relação a cultura organizacional e a marca empregadora (*employer brand*)”.

Nesse sentido utilizou-se os indicadores de Ambler e Barrow (1996) como dimensão para analisar os comentários dos funcionários e ex-funcionários, no site Glassdoor. A partir destes, usou-se o critério de codificação delimitando as unidades de registro e o universo da unidade de contexto. Posteriormente foi possível categorizar os critérios de agrupamento com base na presença ou ausência das palavras descritas na unidade de registro, dentro da empresa estudada. Ou seja, foi averiguado se estes aspectos estão presentes ou ausentes no contexto organizacional estudado.

Quadro 3 - Organização dos indicadores da fase 2 da pesquisa.

Organização da análise	Codificação		Categorização	
Indicadores	Unidade de registro	Unidade de contexto	Critérios de agrupamento	Classificação

Funcionais, Econômicos, Psicológicos	Desenvolvimento; Cultura como identidade; Remuneração e Benefícios; Autonomia - liberdade para criar e desenvolver ideias; Qualidade de vida;	Cultura organizacional e Marca empregadora (employer brand	Semântico- lugar para trabalhar	Péssimo Ruim Bom Ótimo Excelente
---	--	--	---------------------------------------	--

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

A empresa estudada, Nubank, possui 893 avaliações (até a data de 01 de julho de 2021), dessas avaliações 625 estão em português, de funcionários e ex-funcionários, e a empresa conta com uma popularidade onde de 86% dos avaliadores recomendam a empresa para um amigo. Dentre as percepções apresentadas, o site solicita que as pessoas escrevam prós e contras de trabalhar na empresa.

Figura 15 - Página do Nubank no site do Glassdoor.



Fonte: Glassdoor <https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Nubank-Brasil-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E827975.htm>

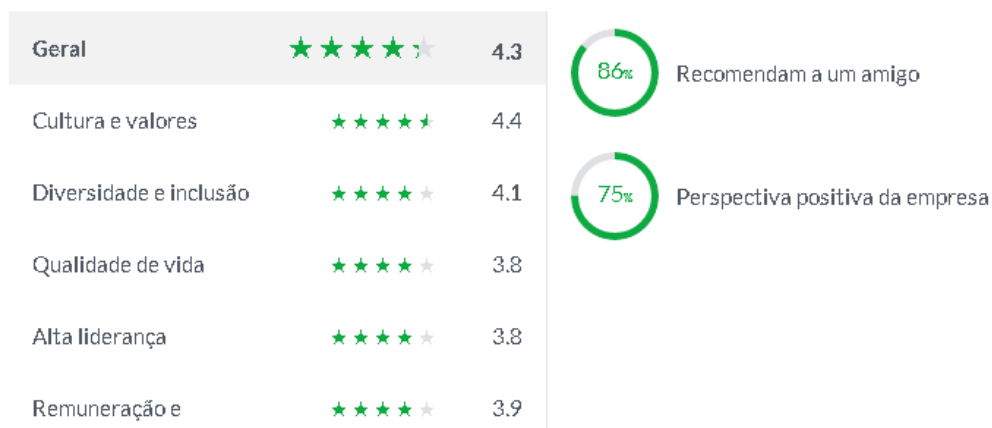
Para a escolha dos comentários do site foi analisada uma janela temporal de 2 anos - de 01 de julho de 2019 a 01 de julho de 2021 - os filtros utilizados foram colaboradores em período integral e comentários em português. Totalizando 266 opiniões que representam 42,56% do total filtrado. Em seguida todos esses comentários foram compilados em um documento do word e upado no software de análise qualitativa Atlas.ti (<https://web.atlasti.com>).

Figura 16 - Avaliações do Nubank no Glassdoor



Fonte: Glassdor <https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Nubank-Brasil-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E827975.htm>

Figura 17 - Classificação do Nubank detalhada.



Fonte: Glassdor https://www.glassdoor.com.br/Vis%C3%A3o-geral/Trabalhar-na-Nubank-Brasil-EI_IE827975.13,26.htm

O site também nos dá um relatório com os cargos dos avaliadores (Figura 18). Saliente-se ainda, que todo comentário não pode ser editado pela empresa avaliada nem pelo próprio site (Glassdoor), são de inteira responsabilidade do autor. Conforme mostra a imagem a seguir. As avaliações foram agrupadas conforme as unidades de registro do Quadro 3, isso permitiu analisar o significado e o contexto no qual as unidades estavam inseridas.

Figura 18 -Avaliações por cargo

Customer Experience Analyst (103)
Software Engineer (50)
Business Analyst (32)
Engenheiro De Software (22)
Analista De Relacionamento (17)
Business Architect (17)
Analista (14)
Product Manager (14)
Brand Manager (14)
Jovem Aprendiz (11)
Agente De Customer Xperience (9)
Customer Experience (8)
Customer Experience Specialist (8)
Estagiário (8)
Analista Pleno (7)
Mostrar menos cargos 

Fonte: Glassdoor <https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Nubank-Brasil-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E827975.htm>

Dentre as avaliações, o Glassdoor compilou os pontos positivos e negativos. O que possibilitou elaborar os Quadros 4 e 5.

A aprovação da empresa corresponde a maioria dos funcionários, os pontos positivos que são mais relevantes para essa pesquisa são, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Além de confluir com a dimensão psicológica analisada na primeira fase na qual explanou que a cultura da empresa é o principal norteador da liderança e dos colaboradores na tomada de decisão.

Esse índice de aprovação pode indicar que os colaboradores sintam que fazem parte de algo, conforme Silva, Tsukahara e Nunes (2017) afirmaram. Sendo assim, o fortalecimento da cultura organizacional impulsiona a marca como boa empregadora, de acordo com os estudos de Oltramari, Cordova e Tonelli (2019).

Quadro 4 - Quantidade de avaliações positivas.

Prós	Quantidade de avaliação
"Ambiente de trabalho muito legal"	63
"É totalmente possível trabalhar muito e se divertir ao mesmo tempo, o Nubank é prova disso"	45
"Ambiente descontraído e muito legal"	33
"Trabalhar no Nubank é ser ouvido e poder participar"	29
"A cultura da empresa também é de muita transparência onde todas as pessoas ficam sabendo de tudo que acontece"	28

Fonte: Compilado pela autora com as informações do Glassdoor

Figura 19 - Prós de trabalhar no Nubank.



Fonte: Compilado feita pela autora com recorte do Glassdoor

Por outro lado, em contraste com as avaliações positivas, com a fala de Abi-Saber e os artigos do site da empresa, existem pontos de insatisfação entre os colaboradores. Os comentários mais negativos são dos profissionais de Customer Experience, que são os de atendimento aos clientes, os mesmos alegam que passam por muita pressão psicológica e vários estão sendo afastados por causa da síndrome de Burnout, a falta de treinamento, baixos salários e overwork (excesso de trabalho) e perda da cultura, também estão entre as principais críticas à empresa.

A cultura organizacional, objeto dessa pesquisa, está nas avaliações negativas com mais comentários e os mesmos evidenciam que ela não está sendo praticada. É nesse sentido que Machado, Maranhão e Pereira (2016) declararam em sua pesquisa que os argumentos de Schein (2009) foram praticados de maneira “errada”. Visto que a cultura se mostra um dispositivo para manusear as vontades dos indivíduos inseridos naquele contexto.

Quadro 5 - Quantidade de avaliações negativas.

Contras	Quantidade de avaliação
"O Nubank acaba vendendo uma cultura que não está sendo praticada pela alta liderança, especialmente com reconhecimento"	32
"A exigência de acompanhamento de métricas complexas pode assustar um pouco pessoas que não são muito familiarizadas com análise de dados"	25
"Líderes jovens com menos maturidade e experiência"	22
"Plano de carreira um pouco restrito para o chapter de xpeers"	20
"Não tem tanta diversidade assim como gostam de pregar nas redes sociais"	18

Fonte: Compilado pela autora com as informações do Glassdoor

Figura 20 - Pros de trabalhar no Nubank.

Contras
 Não ter tanta diversidade racial, que é nítido quando se vai subindo na hierarquia;
 Métodos de avaliação para ocupar cargos maiores feitos de forma nebulosa;
 Poucos benefícios aos colaboradores (não existe VA, GymPass, etc).
 A mesma descrição no cargo mas funções variadas entre os participantes que cuidam da parte de atendimento, fazendo com que uns trabalhem mais enquanto que outros não trabalham tanto assim, porém ambos ganham os mesmos salários e benefícios.

Contras
 - carga alta de trabalho
 - salário não competitivo

Contras
 ambiente extremamente estressante, não há limites de volume de trabalho.

Contras
 Crescimento trazendo mais complexidade para a preservação da cultura.

Contras
 Poucas oportunidades de crescimento na empresa.

Fonte: Compilado feita pela autora com recorte do Glassdoor

Na unidade de registro desenvolvimento foi identificado que os colaboradores atestam que a empresa se preocupa em desenvolvê-los continuamente e junto a isso suas carreiras. Ao mesmo tempo que para outros o desenvolvimento da carreira por parte da empresa é inexistente.

Há também relatos de que a liderança e os gestores não são bem desenvolvidos e são inexperientes para gerir equipes, esses argumentos confronta a dimensão funcional analisada na primeira fase que retratou os programas de desenvolvimentos oferecido pela empresa, em destaque para o People Manager, que de acordo com Abi-Saber (2020) foi desenhado com o intuito de treinar e desenvolver os gestores.

Em um dos comentários um colaborador ressalta que não adianta a empresa dar brindes se a carreira não é desenvolvida, não só isso, mas também que os valores da empresa se perderam com o rápido crescimento.

No âmbito da cultura organizacional é significativo para os colaboradores, pois uma boa cultura está associada a um bom lugar para trabalhar, e as avaliações com essa classificação na maioria dos casos vieram acompanhados, ora de elogios ora, por um sentimento bom pela marca empregadora do Nubank. Esse aspecto é o que Oltramari, Cordova e Tonelli (2019) em sua pesquisa, chamou de prosumer, que é quando o colaborador se torna embaixador da marca, além de produzi-la e consumi-la.

Em contraste foi identificado que para alguns o contato com a “Cultura roxa” foi uma experiência desagradável, um ex-funcionário chegou a escrever o seguinte comentário: “Missão nobre, organização emergente, cultura tóxica. Ainda que, uns indivíduos não consigam alinhar seus valores e expectativas à cultura da empresa, a maioria dos comentários que falam negativamente da cultura é para enfatizar que a mesma se perdeu ao longo do tempo e o sentimento transparecido é de pesar por parte dos colaboradores. E, até em alguns conselhos para a presidência eles pedem para a empresa viver a cultura que é pregada.

Quando o assunto é remuneração e benefícios em sua maioria estão como pontos positivos como competitivos com o mercado. Porém com ressalvas de que a empresa não reajusta os salários, que o VR é abaixo do necessário para a cidade de São Paulo. Outro ponto apresentado foi que alguns benefícios foram perdidos durante a pandemia, totalmente contraditório com o *post* do blog da empresa quando diz “garantir que as pessoas consigam trabalhar de forma saudável” neste período de crise.

Do ponto de vista da autonomia, que Mascarenhas o e Mansi (2020) apontaram como um aspecto atrativo, porém difícil de conceder, a empresa divulga como algo que seus colaboradores possuem. E isso pode ser percebido nas avaliações investigadas, o termo em

algumas observações vem acompanhado de liberdade. Exceto em pouco dos casos em que os colaboradores informaram ausência de autonomia para realizar processos.

No que tange a qualidade de vida, os funcionários consideram que esse fator está presente no dia a dia da empresa com flexibilização do horário, exceto para o time de atendimento. Todavia, existem relatos que devido à alta carga de trabalho e a cobrança por alta performance têm funcionários desenvolvendo síndrome de Burnout e que apresentam crises de ansiedade, não são muitos relatos, porém é um assunto que merece atenção.

Diante disso, pode-se inferir que em se tratando de cultura organizacional e marca empregadora o Nubank está em construção com muitos pontos de melhoria e que as dimensões estudadas na fase 02 funcionou como parâmetros de contestação entre o que a empresa divulga sobre si mesma e a percepção dos colaboradores na prática. Essa comparação é um dos pontos abordados por Mascarenhas e Mansi (2020) para a construção da proposta de valor do *employer brand*, isto é, essa prática proporciona um panorama no que diz respeito sobre a marca empregadora no contexto a qual está inserida.

4.3 TERCEIRA FASE

Para essa fase do estudo foi aplicado um questionário com base na escala *EmpAt* (*Employer Attractiveness Scale*), desenvolvida por Berthon, Ewing e Hah (2005), pois é uma escala muito utilizada em pesquisas sobre *employer branding*, e já foi empregado em vários estudos internacionais, não só isso, mas também se mostra uma escala sólida do ponto de vista estatístico (REIS; BRAGA 2016).

O questionário contém 24 perguntas da *EmpAt*, que pôde ser agrupadas de acordo com as dimensões de Ambler Barrow (1992), e os respondentes sinalizaram o quanto cada fator era atrativo no momento de escolher um empregador, apontando a intensidade (escala Likert).

Quadro 6 – Organização dos indicadores da fase 3 da pesquisa.

Dimensões	Qualidade	Intensidade (Escala Likert)
Funcionais, Econômicas, Psicológicas.	Pouco importante Muito importante	1
		2
		3
		4
		5

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O público alvo são indivíduos da geração Y universitários ou recém formados que estejam inseridos no mercado de trabalho. Essa geração, atualmente, é alvo de pesquisas, seja de comportamento de consumo ou estilo de vida, por representar “34% da população do país e cerca de 50% de sua força de trabalho atual (ou 70% até 2030)”, de acordo relatórios Millennials, que foi coordenado pelo Itaú BBA em 2019.

Quadro 7 – Agrupamento das perguntas da escala EmpAt de acordo com as dimensões de Ambler Barrow (1992).

FUNCIONAL	PSICOLÓGICO	ECONÔMICO
Reconhecimento / apreciação da administração	Um ambiente de trabalho divertido	Boas oportunidades de promoção dentro da organização
Um trampolim para empregos futuros	Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização particular	Um salário básico acima da média
Ganhar experiência de melhoria de carreira	Sentir-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para uma organização particular	Um pacote de compensação geral atraente
Ter um bom relacionamento com seus superiores	Apoiar e encorajar colegas	
Ter um bom relacionamento com seus colegas	Trabalhar em um ambiente estimulante	
A organização valoriza e usa sua criatividade	Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu	
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	Aceitação e pertencimento	
A organização produz produtos e serviços inovadores	Segurança no trabalho dentro da organização	
Organização humanitária - retribui à sociedade	Experiência interdepartamental prática	
Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma instituição de ensino superior	Ambiente de trabalho feliz	
A organização é orientada para o cliente		

Fonte: Ambler Barrow (1992)

Ainda dentro desse relatório a pesquisa nos mostra que a geração Y é inclinada para trabalhar por causas e grandes questões, e ao mesmo tempo que almejam empresas que lutam por causas sociais. Nesse sentido, o relatório do Itaú atesta o que foi dito por Munro (2009) e Braga e Alcântara (2013) citados por Dante e Arroyo (2017), no tocante à responsabilidade das empresas.

Os Millennials é uma geração de "enérgicos, conhecedores de tecnologia e socialmente conscientes". “Uma pesquisa realizada pela Prosper Insights & Analytics mostrou que, globalmente, 38% dos Millennials eram usuários intensivos das mídias sociais, enquanto Brasil chega a impressionantes 82%” (ITAÚ BBA 2019). Esses dados mostram que no contexto de atratividade do empregador, se faz necessário que as empresas fiquem atentas para os fatores que impulsionam a geração Y, de acordo com Veloso et. al. (2016)

Mediante o exposto, como a presente pesquisa é de caráter exploratório, os resultados do questionário da terceira fase foram tratados sob a ótica da análise descritiva de dados, as variáveis assumiram atributo discreto, em virtude da dificuldade de acesso a toda a população da geração Y a técnica de amostragem foi não probabilística por conveniência com indivíduos de 25 a 37 anos universitários e recém formados.

O questionário ficou aberto das 20h do dia 19 de junho de 2021 até as 23h do dia 26 de junho de 2021. Foi obtido um total de 82 respostas nas quais 36 se enquadraram na delimitação da amostra. Analisando o perfil dos respondentes Tabela 2, podemos perceber que as mulheres representam mais da metade (75%), que ainda estão cursando o ensino superior (80,56%), conforme a Tabela 3. Um total de 94,45% está inserido atualmente no mercado de trabalho (Tabela 4). Apesar de estarem inseridos no contexto universitário apenas 13,89% têm renda familiar bruta acima da média, como mostra a Tabela 5.

Tabela 2 - Distribuição de frequências segundo o sexo.

Sexo	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Feminino	27	75%
Masculino	9	25%
Outros	0	0%
Total	36	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 3 - Distribuição de frequências segundo a formação.

Formação	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Universitário	29	80,56%
Recém formado	7	19,44%
Total	36	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 4 - Distribuição de frequências segundo a ocupação.

Ocupação	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Apenas estuda	2	5,56%
Estuda e faz estágio	11	30,56%
Estuda e Trabalha	21	58,33%
Só trabalha	2	5,56%
Total	36	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 5 - Distribuição de frequências segundo a renda familiar mensal.

Renda em R\$	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 1.100,00	9	25,00%
De 1.101,00 a 3.000,00	22	61,11%
De 3.001,00 a 5.000,00	2	5,56%
Acima de 5.000,00	3	8,33%
Total	36	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A Tabela 6 integra todos os dados em quantitativo que foram relevantes para responder a um dos problemas específicos dessa pesquisa, que consiste em “Analisar quais atributos de uma marca empregadora atraem a geração Y”. Já a Tabela 7 reúne informações de medidas de tendência central, média e as medidas de dispersão, desvio padrão e variância.

Os resultados apresentam congruência com as pesquisas de Caetano Pereira (2020) Veloso et al (2016), Reis e Braga (2016) e com o relatório do ITAÚ BBA (2019) pois os fatores de desenvolvimento de carreira estão entres os fatores mais atrativos em um

empregador, destaque para “Trabalhar em um ambiente estimulante” com média 4,78, “Segurança no trabalho dentro da organização comédia” 4,78 e “Ganhar experiência de melhoria de carreira” com média 4,75.

Tabela 6 - Resultados quantitativo das respostas do questionário

CARACTERÍSTICA DE ATRATIVIDADE	ESCALA LIKERT DE IMPORTÂNCIA				
	Pouco importante		Médio	Muito importante	
	1	2	3	4	5
Reconhecimento / apreciação da administração	0	1	5	7	23
Um ambiente de trabalho divertido	1	0	7	12	16
Um trampolim para empregos futuros	1	2	5	10	18
Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização particular	0	0	5	7	24
Sentir-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para uma organização particular	0	2	5	7	22
Ganhar experiência de melhoria de carreira	0	0	0	9	27
Ter um bom relacionamento com seus superiores	0	0	2	11	23
Ter um bom relacionamento com seus colegas	0	0	1	8	27
Apoiar e encorajar colegas	1	0	2	12	21
Trabalhar em um ambiente estimulante	0	0	1	6	29
A organização valoriza e usa sua criatividade	0	1	2	6	27
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	0	0	1	8	27
A organização produz produtos e serviços inovadores	1	0	6	9	20
Boas oportunidades de promoção dentro da organização	0	0	3	6	27
Organização humanitária - retribui à sociedade	0	0	2	11	23
Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma instituição de ensino superior	0	1	4	5	26
Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu	0	0	2	10	24
Aceitação e pertencimento	0	0	4	10	22
A organização é orientada para o cliente	0	0	4	13	19
Segurança no trabalho dentro da organização	0	0	1	6	29
Experiência interdepartamental prática	1	1	6	11	17
Ambiente de trabalho feliz	0	0	2	9	25
Um salário básico acima da média	1	0	3	7	25
Um pacote de compensação geral atraente	1	0	2	8	25

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 7 - Dados das medidas de tendência central e de dispersão

CARACTERÍSTICA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Reconhecimento / apreciação da administração	4,44	0,84	0,71
Um ambiente de trabalho divertido	4,17	0,94	0,89
Um trampolim para empregos futuros	4,17	1,06	1,11
Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização particular	4,53	0,74	0,54
Sentir-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para uma organização particular	4,36	0,93	0,87
Ganhar experiência de melhoria de carreira	4,75	0,44	0,19
Ter um bom relacionamento com seus superiores	4,58	0,60	0,36
Ter um bom relacionamento com seus colegas	4,72	0,51	0,26
Apoiar e encorajar colegas	4,44	0,84	0,71
Trabalhar em um ambiente estimulante	4,78	0,48	0,23
A organização valoriza e usa sua criatividade	4,64	0,72	0,52
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	4,72	0,51	0,26
A organização produz produtos e serviços inovadores	4,31	0,95	0,90
Boas oportunidades de promoção dentro da organização	4,67	0,63	0,40
Organização humanitária - retribui à sociedade	4,58	0,60	0,36
Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma instituição de ensino superior	4,56	0,81	0,65
Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu	4,61	0,60	0,36
Aceitação e pertencimento	4,50	0,70	0,49
A organização é orientada para o cliente	4,42	0,69	0,48
Segurança no trabalho dentro da organização	4,78	0,48	0,23
Experiência interdepartamental prática	4,17	1,00	1,00
Ambiente de trabalho feliz	4,64	0,59	0,35
Um salário básico acima da média	4,53	0,88	0,77
Um pacote de compensação geral atraente	4,56	0,84	0,71

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Saliente-se ainda que os dados apontam que todos os aspectos de atratividade da escala EmpAt são atrativos para a geração Millennials, visto que a média mais baixa foi 4,17

nos aspectos “Um ambiente de trabalho divertido”, “Um trampolim para empregos futuros e “Experiência interdepartamental prática”. Esses resultados são consistentes com a revisão de literatura explanada no referencial teórico desta pesquisa.

Em suma, os fatores de atratividade com maior intensidade estão relacionados com as características que as pessoas da mesma geração compartilham. Na visão de Comazzetto et. al. (2016) “tais características estão sempre relacionadas com o contexto social e com o momento histórico em que seus indivíduos vivem, aprendem e se relacionam”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender de que forma a cultura organizacional coopera na construção do *employer branding* e na atratividade do empregador para a geração Y. Ao definir os objetivos específicos da pesquisa foi percebido a necessidade de coletar dados de três perspectivas diferentes: o que a empresa divulga em seus pontos de contato sobre cultura e *employer brand*, a percepção dos colaboradores da empresa com relação a cultura organizacional e marca empregadora, e quais atributos de *employer brand* que atrai a geração Y.

Respondendo o problema da pesquisa, a cultura organizacional apresentou-se como um tipo de pilar que sustenta ao mesmo tempo que propaga a marca empregadora, e quando a empresa constrói um EVP (proposta de valor do empregado) estruturado em seus valores e parametrizados pelas dimensões definidas por Ambler e Barrow (1996) ela se torna mais atraente para a geração Y.

Essa pesquisa se torna relevante, segundo Comazzetto et. al. (2016), em virtude do crescimento da participação dessa geração no mercado de trabalho. É igualmente relevante para Reis e Braga (2016), pois em seu ponto de vista esse tipo de pesquisa colabora para construção de estratégias de *employer branding*.

Os resultados mostraram que a empresa estudada possui uma cultura organizacional forte que é percebida dentro e fora da organização. Dentro das dimensões de Ambler e Barrow (1996) pode-se evidenciar que o Nubank construiu sua marca empregadora com base na cultura *Customer centric* (centrado no cliente) com um lema de “desburocratização do sistema financeiro”. A pesquisa evidenciou que as dimensões funcional, econômica e psicológica estão presentes na empresa.

Contudo, nos relatos de alguns funcionários (ex e atuais) com o rápido crescimento a empresa está perdendo sua boa cultura e deixando de cuidar dos colaboradores, esse é um ponto de atenção, uma vez que a empresa pode perder bons talentos e repelir outros. Pois, a geração Y está em busca de empresas que se preocupam com seu desenvolvimento, como expressado no questionário aplicado.

Ao examinar o papel da cultura organizacional, este estudo contribui para a literatura ao montar um tripé de análise e investigar fatores que a princípio podem ser de vertentes diferentes, mas que ao longo da pesquisa se mostraram complementares. O estudo limita-se tanto quando se trata da percepção dos funcionários, quanto da ótica da atratividade, uma vez que são fatores subjetivos que podem sofrer influência do ambiente, contexto histórico estado

emocional e psíquico dos indivíduos, a saber, os benefícios ofertados pela empresa que uns elogiaram e outros apontaram que está abaixo do mercado. Como também os respondentes do questionário que são universitários ou recém formados que ainda estão em busca de desenvolvimento. Não só isso, mas também o contexto regional, pois os respondentes residem no interior da Bahia, o que não representa a geração Y brasileira como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABI-SABER, Deborah. Foursales Company. #12: **Case Nubank: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, Foursales Gestão de Pessoas**. Youtube Transmitido há um ano. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=MF9nOJdn-PY&ab_channel=FoursalesCompany. Acesso em: 30 de maio. 2021.
- AMBLER, Tim. BARROW. Simon. The Employer Brand. **Journal of Brand Management**, 4 (3 December), 1996, 185-206. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Tim-Ambler-2/publication/263326597_The_employer_brand/links/54734a6d0cf24bc8ea19eb43/The-employer-brand?origin=publication_detail. Acesso em: 21 de abril de 2021.
- ANDRADE, Alexia Leigh de. **A atratividade do empregador: estudo da escala EmpAt - Employer Attractiveness scale e dos seus diferentes fatores**. 2018. Dissertação de Mestrado. Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Lisboa. Lisboa. 2018. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/17295/1/DM-ALA-2018.pdf>. Acesso em: 8 de abr de 2021
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. 70. Lisboa. Press Universidade de Franca. 2016
- BARTHON, Pierre Berthon. EWING, Michael. HAH, Li Lian. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, 24(2), pp. 151–172. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.2005.11072912>. Acesso em: 21 de abril de 2021
- CAETANO, Maria Luiza Souza. PEREIRA, Tábata Fernandes. Análise do perfil dos colaboradores de uma STARTUP. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n. 10, p. 77778-77794 ,oct. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/18191/14691>. Acesso em: 12 de abr. de 2021
- COMAZZETO, Letícia Reghelin. Vasconcellos, Silvio José Lemos. Perrone, Cláudia Maria. Gonçalves, Júlia. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 36(1): 145-157. jan./mar. de 2016.
- DANTE, Fabio Santarossa, ARROYO, Rafael Fabiano. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**. Volume VII - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/32748/22615>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2021
- GLASSDOOR. Avaliações da Nubank. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Nubank-Brasil-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E827975.htm?sort.sortType=RD&sort.ascending=false&filter.iso3Language=por>. Acesso em: 28 de junho de 2021
- HALF, Robert. **Rotatividade nas empresas, como reduzir índices de turnover**. Robert Half. 2016. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/rotatividade-nas-empresas-como-reduzir-indices-de-turnover>. Acesso em: 25 abril 2021.

HAUCK, Mônica. Sólides Tecnologia. **Como a Sólides faz: Cultura organizacional**. Youtube 23 de julho de 2019. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=Uci9jD7LYIE>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

INGIZZA, Carolina. Startup que treina funcionários da Ambev e Nubank recebe aporte de R\$11 mi. **Exame**. 2021 Disponível em: <https://exame.com/pme/startup-que-treina-funcionarios-da-ambev-e-nubank-recebe-aporte-de-r11-mi/>. Acesso em: 30 de maio de 2021.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. ed 4. São Paulo. Editora Atlas. 1992. Disponível em:
<https://drive.google.com/drive/search?q=lakatos>. Acesso em: 19 de maio de 2021.

LARENTIS, Fabiano. ANTONELLO, Claudia Simone. SLONGO, Luiz Antônio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Rev. Bras. Gest. Neg.** São Paulo v.20 n.1 jan-mar. 2018 p.37-56. Disponível em:

MACHADO, Filipe C. L.; MARANHÃO, Carolina M. S. A.; PEREIRA, Jussara Jessica. O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão à Luz Dos Estudos Críticos Em Administração. **REUNA**, Belo Horizonte -MG, Brasil, v.21.n.1. p75-96, Jan. - Mar. 2016.

MASCARENHAS, Bruna G. MANSI, Viviane. Employer Branding conceitos, modelos e prática. Editora Haikai, São Paulo. 2020.

MEIRELES, Ana Jaqueline da Silva. BASSETTO, Lívia Maria Turra. **Marketing de relacionamento: um estudo da startup Nubank**. Cepein Fema. Disponível em:
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqPics/1511340049P807.pdf>. Acesso em: 18 de abril de 2021

MELO, Crislaine Moreira de. COSTA, Paola Medeiros. SANTAELLA, Liliâne Azevedo. RODRIGUES, Jorge Luiz. Knupp. **A gestão de recursos humanos e a cultura organizacional**. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, nº 11, 2015. Rio de Janeiro. Artigo. Disponível em:<https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_543.pdf>. Acesso em: 14 de março de 2021.

MORAIS, Frederico Lopes. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume VI - Nº 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2016. Disponível em:
<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29355/20468>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

MOSER, Killian J. TUMASJAN, Andranik. WELPE, Isabell M. **Small, But attractive: the effect of employer brand and legitimacy on startup attractiveness**. AMBPP. 2015. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2015.105>. Acesso em: 19 de maio de 2021.

MURY, Rafael. Como estamos mantendo a cultura do Nubank viva trabalhando de casa. Nubank. Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/nubank-cultura-trabalhar-de-casa/>> Acesso em 23 de maio de 2021.

NUCOMMUNITY. Como as salas do Nubank refletem nossa cultura? 2019. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/como-as-salas-do-nubank-refletem-nossa-cultura/120771>. Acesso em: 30 de maio. 2021.

NUCOMMUNITY. Quem aqui sonha em trabalhar com o Nubank? 2019. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/quem-aqui-sonha-em-trabalhar-com-o-nubank/40968>. Acesso em: 30 de maio. 2021.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. CÓRDOVA, Rosana. TONELLI, Maria José. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. 2019. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BCcLDqFh9hyfVbctCFNsRys/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 de março de 2021.

PIMENTA, Mariana. Gupy. **Mariana Pimenta e a cultura organizacional do Nubank | Ídolos do RH**. Youtube 24 de out. de 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=cWXMxCkhiC8&ab_channel=Gupy. Acesso em: 10 de abril de 2021.

REIS, Germano Glufke. BRAGA, Beatriz Maria (2016, janeiro / fevereiro / março). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **R.Admi.**, São Paulo, v.51, n.1, p.103-116, jan./fev./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v51n1/0080-2107-rausp-51-01-0103.pdf>. Acesso em: 9 de fevereiro de 2021.

ROMANI, Mariana Omari. **Estimação de prêmio de risco de startup**. Dissertação de Mestrado. EPGE-rj. Finanças e economia empresarial. Fundação Getulio Vargas.2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11749/Vers%c3%a3o%20Final%20Tese%20Mariana%20Romani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 de maio de 2021.

SANTOS, Jonas Trajano dos Santos. SANTOS, João Paulo Barbosa. VASCONCELOS, Gabriela de. **Uma análise sobre a percepção da interiorização do employer branding de uma consultora de recursos humanos no Brasil**. Disponível em: https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=678623cf8a&attid=0.3&permmmsgid=msg-f:1697458016494434318&th=178e95128e4a380e&view=att&disp=safe&realattid=f_knocrars3&saddbat=ANGjdJ8pD4yUL87wrwHvliZYMmsDLjwj-2uPXR08_FTwcwuAkSu7fhz0j6cq22bei-MW2z_rYCs60fCAVfPRgAPmA4mHdZpy55ofUNY0RWZGP7A08GMhIGrzt45MliY4IjqRGY37aWlnjVR15E1E7ZJFsPHFuFwDcyWQo9Lmw8TwjOhUHcpmgadbUp2rsvIY3s2aNi7L10SvP8ytK2IJPNIWBKIR60DEGClryDFEFoY0OmeF78wqEvQTc614hw_y_cWuCj7MDNDG4u1W6ZgW-NDDsX9_KdlyEMIMG6FYNIrUv6nu8A9fiPZ2KrSuhLISSR6cnJMHYi0QCkR5-Zc0eZVitJZwFTTHtdIeRKAq7wZVxxrlB0JW1hBBkwr867iNLy7KuvvFLYG5b8AtHRMLYPHjOQRKmgLE7p4nit9nQUM986Pi2lFnaquCxKvtWjukAxVjMWqiS2D2m3PHpyh6DqxAg-S7vYurTG8ZKayk_Me6pVFCW4fUb2Wd0tI-lioIpSHF6LU_QMYP23qhYGai5C9jo2EjB_a32j94cvNTvkvS1HcNKIMGcdmQFX59UHFvxE-NqSuSLf5hSIITqn3crwunC9S1__o5cxH8eS48o2rBzbcMp7zX0qrDPFEaRLxkM7zBv-IDKB3FCQdTYX9dt4xA2WfDuBIjAcfMDGY0SnDz5t5dh7ccBgWjj9c. Acesso em: 21 de abril de 2021.

SILVA, André Vasconcelos da. TSUKAHARA, Mariana Pirkel. NUNES, Neubher Fernandes. **Cultura Organizacional uma reflexão na perspectiva comportamental**. 1a ed. Brasília, Instituto Walden4, 2017. Disponível em: https://www.walden4.com.br/livros/w4/pdf/iw4_silva_tsukahara_nunes_2017_1ed.pdf. Acesso em: 14 de março de 2021.

STOKER, Fabricio. CORREA, Amanda Setin. SOUZA, Isabella Preto Dias de. BATISTA, Sarah Alves. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **ReCaPe**. Vol. 10. Nº. 2. mai./ago 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726>>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

TROTTA, Enrico. SIMÕES, Gabriel. FERRAZ, Alex. **Itaú BBA** Millennials Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil. August 15, 2019. Disponível em <<http://www.itaubbaresearch.com/User/ReadEmailLink/?guid=d1763af8-0273-4e46-861f-5d7e86274173&cid=003460000101tZ7AAI>. Acesso em: 20 de junho de 2021.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. DUTRA, Joel Souza. NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, n^a 23. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

VIEIRA, Kelmara Mendes, DALMORO, Marlon. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: Encontro ANPAD**, n^o 32. Rio de Janeiro/RJ 6 a 10 de setembro de 2008. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>. Acesso em: 23 de maio de 2021.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Quais atributos de uma marca empregadora atraem a geração Y?

A pesquisa abaixo, faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da UNEB Campus V, da discente Laís de Paula Evangelista da França, orientada pela Prof^a Daisy Lima, intitulado "Quais atributos de uma marca empregadora atraem a geração Y?".

O presente questionário tem a finalidade de investigar o que os talentos da geração Y (universitários e recém formados) buscam com relação a uma marca empregadora

*Os entrevistados não serão identificados e os dados poderão ser disponibilizados para fins acadêmicos e/ou comerciais.

Laís de Paula

Discente da Uneb Campus V

E-mail:

laisp.e.franca@gmail.com

DADOS

DEMOGRÁFICOS

01. Faixa etária (anos)

19 - 24 anos

25 - 37 anos

38 - 45 anos

Acima de 45

02. Sexo

Feminino

Masculino

Intersexo

Prefiro não responder

03. Formação

Universitário (a)

Recém formado (a)

04. Ocupação

Apenas estuda

Estuda e Trabalha

Estuda e faz estágio

Só trabalha

05. Renda familiar mensal:

Nenhuma renda.

Até 1.100 reais

De 1.101 a 3.000 reais

De 3.001 a 5.000 reais

Acima de 5.000 reais

06. Você sabe o que é marca empregadora (employer brand)?

Sim

Não

Quão importante são os atributos abaixo para você, no momento de escolher um novo emprego? Leia com atenção e marque o quanto é importante para você neste momento de carreira e não o que você gostaria que fosse.

CARACTERÍSTICA DE ATRATIVIDADE	ESCALA LIKERT DE IMPORTÂNCIA				
	Pouco importante		Médio	Muito importante	
	1	2	3	4	5
Reconhecimento / apreciação da administração					
Um ambiente de trabalho divertido					
Um trampolim para empregos futuros					
Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização particular					
Sentir-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para uma organização particular					
Ganhar experiência de melhoria de carreira					
Ter um bom relacionamento com seus superiores					
Ter um bom relacionamento com seus colegas					
Apoiar e encorajar colegas					
Trabalhar em um ambiente estimulante					
A organização valoriza e usa sua criatividade					
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade					
A organização produz produtos e serviços inovadores					
Boas oportunidades de promoção dentro da organização					
Organização humanitária - retribui à sociedade					
Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma instituição de ensino superior					
Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu					
Aceitação e pertencimento					
A organização é orientada para o cliente					
Segurança no trabalho dentro da organização					
Experiência interdepartamental prática					
Ambiente de trabalho feliz					
Um salário básico acima da média					
Um pacote de compensação geral atraente					