



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Influência do Employer Branding na  
Assimilação da Cultura Organizacional  
pela Geração Z:  
Uma meta-análise qualitativa

Maria João Queijo Lopes





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Influência do Employer Branding na  
Assimilação da Cultura Organizacional  
pela Geração Z:  
Uma meta-análise qualitativa

Trabalho Final na modalidade de  
Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão De Recursos Humanos

por

Maria João Queijo Lopes

sob orientação de  
Professora Carla Carvalho Martins  
Professora Isabel de Castro Guimarães

Católica Porto Business School  
abril de 2025



# Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representa não apenas o final de uma etapa académica, mas também o reflexo de um percurso feito de desafios, aprendizagens e conquistas. Assim, é com profunda gratidão que deixo aqui algumas palavras de reconhecimento a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço às minhas orientadoras, a Professora Carla Carvalho Martins e a Professora Isabel de Castro Guimarães, pela orientação científica rigorosa, pela constante disponibilidade e pelas sugestões que tanto enriqueceram este trabalho. O vosso apoio foi determinante para que este estudo ganhasse forma e profundidade.

À Universidade Católica Portuguesa, e em particular à Católica Porto Business School, agradeço pela formação de excelência e pelo ambiente académico estimulante proporcionado ao longo deste percurso.

Expresso igualmente o meu agradecimento à INOVA+ pela oportunidade de estágio e pela partilha de experiências que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

À minha família, deixo um agradecimento muito especial, pelo amor incondicional, pelo apoio emocional e por nunca deixarem de acreditar em mim. À minha mãe, por ser o meu pilar. Ao meu pai, pelo exemplo de resiliência e força.

Aos meus amigos e colegas, que ao longo deste percurso se tornaram parte fundamental da minha rede de apoio, expresso a minha gratidão pelas partilhas, pelos incentivos e pelos momentos de descontração que ajudaram a manter o equilíbrio.

A todos, o meu sincero obrigada.



# Resumo

Num contexto organizacional em constante mudança, as organizações enfrentam o desafio de atrair e reter talento jovem, particularmente da geração Z, cujas expectativas em relação ao trabalho e à cultura organizacional diferem das gerações anteriores. É assim, que surge o employer branding, como uma estratégia essencial para comunicar uma proposta de valor atrativa e coerente com os valores desta geração.

O presente estudo teve como objetivo principal compreender de que forma as estratégias de employer branding influenciam a assimilação da cultura organizacional por parte da geração Z, e, para isso, recorreu-se a uma meta-análise qualitativa de 20 artigos científicos publicados entre 2018 e 2024 e analisados com recurso à análise de conteúdo.

Os resultados revelam que as estratégias de employer branding assentes na autenticidade, responsabilidade social, bem-estar e uma comunicação digital autêntica contribuem para uma maior identificação da geração Z com os valores organizacionais, sendo que, a coerência entre o discurso externo e a prática interna surge como um fator determinante na assimilação cultural.

Este estudo reforça o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos na promoção de práticas alinhadas com a proposta de valor comunicada, bem como na criação de culturas organizacionais atrativas e significativas para os jovens colaboradores. São ainda discutidas as limitações do estudo e sugeridas linhas para futuras investigações.

**Palavras-chave:** Employer branding; geração Z; cultura organizacional; estratégias de recrutamento; atração e retenção de talentos.

**Número de Palavras:** 10 725



# Abstract

In a constantly changing organisational context, companies face the challenge of attracting and retaining young talent, particularly from generation Z, whose expectations regarding work and organisational culture differ from those of previous generations. employer branding thus emerges as an essential strategy to communicate an attractive and coherent value proposition aligned with the values of this generation.

The main objective of this study was to understand how employer branding strategies influence the assimilation of organisational culture by generation Z. To this end, a qualitative meta-analysis was conducted based on 20 scientific articles published between 2018 and 2024, analysed using content analysis.

The results show that employer branding strategies based on authenticity, social responsibility, well-being, and authentic digital communication contribute to greater identification of generation Z with organisational values. The coherence between external discourse and internal practice emerges as a key factor in cultural assimilation.

This study reinforces the strategic role of Human Resource Management in promoting practices aligned with the communicated value proposition, as well as in creating organisational cultures that are attractive and meaningful to young employees. The study's limitations are also discussed, and suggestions for future research are presented.

**Keywords:** Employer branding; generation Z; organizational culture; recruitment strategies; talent attraction and retention.

**Number of words:** 10 725



# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Lista de Siglas de Abreviatura.....	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xiv
Introdução.....	16
Enquadramento Teórico.....	18
1.1. Convergência entre Gestão de Recursos Humanos e Marketing: A Origem do Employer Branding.....	18
1.2. Employer Branding.....	20
1.3. Cultura Organizacional.....	24
1.4. Geração Z.....	26
1.5. Síntese Integrativa.....	30
Metodologia.....	33
2.1. Formulação da questão de investigação, definição de palavras-chave e seleção das bases de dados.....	34
2.2. Definição dos critérios de inclusão e exclusão.....	35
2.3. Seleção de artigos para a meta-análise qualitativa.....	36
2.4. Análise de Conteúdo.....	38
Apresentação e Discussão dos Resultados.....	42
3.1. Geração Z.....	46
3.1.1. Expetativas de crescimento e desenvolvimento.....	46
3.1.2. Alienação no Trabalho e Perceção Geracional.....	48
3.2. Employer Branding.....	49
3.2.1. Proposta de Valor ao Colaborador.....	50
3.2.2. Employer Branding Digital.....	51
3.2.3. Atração e Retenção de Talentos.....	52
3.2.4. Inovação em Gestão de Talentos.....	53
3.2.5. Branding Interno.....	55
3.3. Cultura Organizacional.....	56
3.3.1. Cultura Centrad no Bem-Estar.....	56
3.3.2. Sustentabilidade e Imagem Corporativa.....	58
3.3.3. Impacto Social e Valores Éticos.....	59
Conclusão.....	61
Bibliografia.....	64
Apêndice 1.....	70

# Lista de Siglas e Abreviaturas

Responsabilidade Social Corporativa – RSC

Employer Branding – EB

Employee Value Proposition – EVP

Gestão de Recursos Humanos – GRH

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS

# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Representação do processo de seleção dos artigos.....	37
--	----

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Síntese Integrativa do enquadramento teórico.....	31
<b>Tabela 2:</b> Número de artigos encontrados na pesquisa.....	36
<b>Tabela 3:</b> Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa.....	40
<b>Tabela 4:</b> Processo de Categorização de Artigos na Revisão Sistemática da Literatura e Apresentação de Excertos Exemplificativos.....	44



# Introdução

Num contexto organizacional marcado pela crescente competitividade e pela rápida transformação digital, torna-se cada vez mais desafiante para as empresas atrair, integrar e reter talento, especialmente entre os membros da geração Z. Esta geração, nascida entre meados dos anos 90 e o início dos anos 2010, caracteriza-se por possuir uma elevada literacia tecnológica; forte orientação para o propósito no trabalho; valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e preferência por culturas organizacionais que promovam a autenticidade, a inclusão e a responsabilidade social (Goh & Lee, 2018; Iorgulescu, 2016).

Neste cenário, o conceito de employer branding (EB) assume um papel de destaque enquanto instrumento estratégico da Gestão de Recursos Humanos (GRH), funcionando como uma ponte entre os valores organizacionais e as expectativas dos novos talentos (Ambler & Barrow, 1996; Mosley, 2014). A marca empregadora, construída com base numa proposta de valor ao colaborador (Employee Value Proposition - EVP), influencia a atratividade externa da organização e também os processos de socialização interna, encontrando-se correlacionada com a assimilação da cultura organizacional (Moroko & Uncles, 2008; Klein et al., 2013). A literatura tem vindo a destacar que estratégias de employer branding alinhadas com práticas de responsabilidade social (Brammer et al., 2007; Kim et al., 2010), com uma comunicação digital transparente (Dabirian et al., 2017) e com preocupações centradas no bem-estar dos colaboradores (McLeod, 2010), podem contribuir para a construção de culturas organizacionais mais coesas e mobilizadoras para a geração Z. Todavia, subsiste a necessidade de compreender de forma mais sistematizada o impacto efectivo destas estratégias na forma como esta geração percebe e interioriza os valores e normas das organizações.

Neste contexto, a presente investigação procura responder à seguinte questão de investigação:

“De que forma as estratégias de Employer Branding influenciam a forma como os membros da Geração Z assimilam a cultura organizacional”

A pertinência desta investigação justifica-se pelo crescente peso da geração Z nas organizações e pela necessidade de alinhar as estratégias de gestão de pessoas com os valores e motivações desta nova geração. Compreender esta relação poderá contribuir para a definição de práticas mais eficazes de integração e retenção de talento jovem, promovendo simultaneamente culturas organizacionais mais coesas e sustentáveis.

Com o intuito de responder à questão de investigação, optou-se pela realização de uma meta-análise qualitativa, com base em 20 artigos científicos publicados entre 2018 e 2024, seleccionados segundo critérios rigorosos de inclusão e analisados através do método de análise de conteúdo. Esta abordagem permitiu identificar padrões, convergências e divergências na literatura, bem como categorizar os fatores que influenciam a relação entre o employer branding e a assimilação cultural por parte da geração Z.

A presente dissertação está organizada em quatro capítulos principais. Após esta introdução, segue-se o enquadramento teórico, no qual são definidos os conceitos-chave e exploradas as principais contribuições da literatura nas áreas do employer branding, da cultura organizacional e das características da geração Z. O segundo capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo os critérios de seleção dos artigos e o processo de análise. No terceiro capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, o quarto capítulo integra a conclusão, onde se sintetizam as principais descobertas, reflete-se sobre as implicações para a Gestão de Recursos Humanos, identificam-se as limitações do estudo e onde são propostas direcções para futuras investigações.

# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

Este capítulo divide-se em cinco secções que abordam os principais temas que delimitam o tema da presente investigação. Assim, realizar-se-á primeiramente uma abordagem à relação entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing, destacando a forma como esta convergência se tornou importante para a criação de uma marca empregadora estável e fidedigna. Esta ligação estratégica constitui a base para a compreensão do conceito de employer branding, que será aprofundado na secção seguinte, com foco nas suas práticas e dimensões.

Posteriormente, será discutido o papel da cultura organizacional, analisando como esta influencia o comportamento e o alinhamento dos colaboradores com os valores da empresa. Posto isto, avançar-se-á com a exploração do perfil da geração Z, discutindo as suas expectativas e características únicas no atual mercado de trabalho. E, por último, o enquadramento encerrar-se-á através de uma síntese integrativa dos principais temas abordados.

### **1.1. Convergência entre Gestão de Recursos Humanos e Marketing: A Origem do Employer Branding**

A convergência entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Marketing tem-se revelado uma estratégia crucial para a construção de organizações mais competitivas e atrativas para talentos. O Marketing, tradicionalmente direcionado para a promoção de produtos e serviços a clientes externos, alarga, agora, o seu impacto ao interior das organizações, posicionando os colaboradores como clientes internos. Esta abordagem revela-

se essencial para assegurar que a marca não é apenas comunicada de forma externa, mas também vivenciada e refletida pelos próprios colaboradores.

Segundo Aurand et al. (2005), o envolvimento da GRH nas iniciativas de branding interno não só melhora a percepção dos colaboradores em relação à marca, como aumenta a probabilidade de estes incorporarem os valores organizacionais nas suas atividades diárias. Empresas reconhecidas, como a *Patagonia*, demonstram esta prática de forma exemplar, onde os colaboradores personificam os valores da organização, criando uma experiência genuína e consistente para os clientes. Para além destes, outros autores como, Berthon et al. (2005) destacam que a atratividade de uma empresa enquanto empregadora depende de uma proposta de valor que integre inovação, um ambiente de trabalho estimulante, oportunidades de desenvolvimento e uma reputação organizacional positiva. Quando estas dimensões são comunicadas de forma eficaz e alinhadas com os valores da organização, a empresa torna-se mais apelativa para talentos, sejam eles atuais ou potenciais.

Adicionalmente, Cable e Turban (2001) destacam que, a forma como os candidatos captam a marca empregadora influencia diretamente a sua decisão de se candidatarem ou aceitarem uma proposta de trabalho. Assim, as organizações que desenvolvem uma imagem empregadora transparente e coerente — evidenciando a sua cultura, objetivos e possibilidades reais de evolução profissional — destacam-se no mercado e atraem os melhores profissionais disponíveis. Mesmo Estrela e Moreira (2020), dizem-nos que a aproximação entre a GRH e o Marketing traduz-se numa colaboração estratégica que redefine o modo como as empresas constroem a sua proposta de valor para os colaboradores. A integração destas áreas promove uma comunicação mais eficaz e uma experiência do colaborador diferenciada, onde a cultura organizacional transforma-se num ativo visível e partilhado. Esta sinergia acaba por melhorar a percepção interna da marca e reforça a reputação externa da empresa, criando uma vantagem competitiva sustentável.

Foi toda esta nova abordagem e novo posicionamento dos gestores que aproximou a GRH e o Marketing. O que se revelou fundamental para o surgimento de conceitos como o internal branding ou o EB, um conceito aprofundado na próxima secção.

## **1.2. Employer Branding**

O conceito de EB ganhou relevância nas últimas décadas como uma estratégia fundamental para atrair e reter talentos em ambientes corporativos cada vez mais competitivos. Originalmente, o termo branding estava associado apenas ao marketing de produtos e serviços, mas, posteriormente, foi redefinido por Ambler e Barrow (1996) para incluir dinâmicas de atração e retenção de colaboradores, definindo uma proposta voltada para os funcionários, conhecida como employee value proposition. Este movimento surgiu em resposta às dificuldades de recrutamento nos anos 90, quando as empresas começaram a reconhecer a importância de construir uma imagem atrativa para atuais e potenciais colaboradores, promovendo-se como empregadores preferenciais. Segundo Moroko e Uncles (2008), o EB consiste na soma dos esforços de uma organização para se posicionar como um local de trabalho desejável e competitivo, tanto aos olhos dos potenciais colaboradores quanto aos atuais. Este objetivo só pode ser alcançado se existir uma comunicação clara e autêntica dos valores e da missão que tornam a empresa atrativa para profissionais de diferentes perfis (Dabirian et al., 2017). Ou seja, o EB vai além de simples táticas de marketing: ele procura alinhar a identidade organizacional com uma proposta de valor que ofereça benefícios tangíveis e intangíveis, impactando positivamente na performance e na cultura da empresa.

Uma parte fundamental do EB é a EVP, que, de acordo com Ambler e Barrow (1996), envolve três dimensões principais: os benefícios funcionais, económicos e psicológicos, que assentam numa relação contínua dos

colaboradores com a entidade empregadora, culminando numa troca de benefícios mútuos, abrangendo atividades de desenvolvimento e/ou utilidade (benefícios funcionais), recompensas materiais ou monetárias (benefícios económicos) e a geração de sentimentos de pertença, orientação e de propósito (benefícios psicológicos). Estes elementos reconhecem a importância do relacionamento entre a organização e os seus colaboradores. Para Biswas e Suar (2016), o capital humano é o único recurso das organizações que não pode ser imitado, o que destaca a relevância da EVP. Quanto mais os colaboradores vivenciam essa proposta de valor, mais a cultura organizacional — definida como o conjunto de crenças e suposições partilhadas pelos colaboradores (Johnson et al., 2008) — fortalece-se e torna-se mais difícil de ser reproduzida pelos concorrentes.

Neste sentido, uma EVP bem construída pode elevar o nível de comprometimento e satisfação no ambiente de trabalho. Para Elving et al. (2013), o EB também é determinante para criar uma cultura organizacional forte e coesa, algo que não favorece apenas o recrutamento, mas também fideliza os trabalhadores, estabelecendo uma base sólida de lealdade para com a empresa. Backhaus e Tikoo (2004) estruturaram o processo de construção do EB em três etapas: primeiro, definir uma proposta de valor que reflita a cultura, identidade e práticas organizacionais; segundo, comunicar essa proposta de forma realista ao público-alvo; e, por fim, desenvolver estratégias de marketing interno que fortaleçam o vínculo dos trabalhadores com a empresa, através da entrega efetiva dos valores prometidos. No fundo, torna-se essencial o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação alusiva e realista, que seja utilizada na prática, em ambiente diário de trabalho, para que dessa forma, os colaboradores permaneçam motivados e satisfeitos com a organização.

No cenário de forte competitividade no mercado de trabalho, o EB tornou-se essencial para que as empresas possam não apenas atrair, mas também reter talentos qualificados. Essa necessidade de destaque na “guerra

por talentos” requer que as organizações adotem práticas estratégicas que vão além da simples oferta de benefícios, mantendo uma imagem sólida e positiva que seja entendida como autêntica. De acordo com Tawnar e Prasad (2016), a facilidade de acesso à informação tornou os trabalhadores mais conscientes da imagem das empresas, colocando as organizações sob uma pressão crescente para desenvolverem uma reputação que reflita, de forma clara e transparente, os seus valores e práticas organizacionais. Para a construção de uma marca empregadora eficaz, Tawnar e Prasad (2017) defendem, igualmente, a necessidade de adoção de uma abordagem que vá além dos fatores tradicionais, abrangendo diversas dimensões. Elementos como um ambiente de trabalho saudável, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além da ética e responsabilidade social corporativa e da remuneração competitiva, são centrais para consolidar uma imagem forte da marca empregadora. Essas dimensões não só aumentam a atratividade da empresa como também favorecem o comprometimento e a satisfação dos colaboradores, estabelecendo um vínculo de confiança entre a organização e trabalhadores.

Entre essas dimensões, a responsabilidade social corporativa (RSC) ocupa um papel de destaque, não só por ser um fator de atração, mas por ser uma prática que reforça a fidelização dos talentos. Brammer et al (2007) e Kim et al. (2010) enfatizam que a RSC contribui significativamente para a construção de uma imagem de marca positiva e para a retenção de trabalhadores que compartilham dos valores éticos e da sustentabilidade promovidos pela empresa. Com o aumento da importância dada pelos colaboradores à ética e ao impacto social das organizações, a RSC tornou-se um componente indispensável para empresas que desejam fortalecer o seu EB e estabelecer-se como líderes no seu setor. Além disso, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é uma das principais preocupações da gestão de talentos nos dias de hoje. As empresas têm reconhecido a importância de oferecer estratégias que

facilitem a conciliação entre as responsabilidades pessoais e profissionais, proporcionando aos trabalhadores uma melhor qualidade de vida, o que, por sua vez, impacta positivamente na sua motivação e produtividade. Autores como Felstead e Jewson (2002) destacam que a adoção de políticas de equilíbrio contribui para a atração de novos talentos, enquanto fortalece a retenção dos colaboradores, uma vez que estes tendem a se comprometer mais com empresas que respeitem e incentivem esse mesmo equilíbrio. McLeod (2010) acrescenta ainda que a flexibilidade no trabalho e as oportunidades de desenvolvimento são fatores determinantes na escolha de um empregador e no vínculo duradouro para com essa organização.

Por fim, o investimento na formação e desenvolvimento constitui um pilar estratégico de um EB robusto. Empresas com marcas empregadores fortes, conforme observado por Kucherov e Zavyalova (2012), investem regularmente em programas de capacitação que promovem o crescimento e a progressão profissional dos seus trabalhadores. Isso ajuda na atração de profissionais em busca de crescimento, reforçando a fidelização dos mesmos, da mesma forma que, ajuda a criar um ambiente onde a aprendizagem e a evolução são constantemente incentivados. No entanto, o Employer Branding não está isento de críticas, e muitos autores como Mosley (2014) e Elving et al. (2013), alertam para os riscos de superficialidade e manipulação. Quando a imagem promovida externamente não reflete a realidade interna da empresa, pode ocorrer uma desconexão, levando os colaboradores a sentirem-se desmotivados ou até mesmo desiludidos, especialmente se as promessas de valor não forem entregues no dia a dia. Isso evidencia a importância de uma comunicação honesta e alinhada entre a identidade projetada e a experiência interna dos funcionários. Desse modo, o EB vai além da mera atração de talentos, tornando-se uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida e sustentável.

### 1.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional constitui-se como uma força invisível, mas poderosa, que molda e direciona as ações e interações dos membros de uma organização, afetando a identidade interna da empresa e a sua capacidade de adaptação às demandas externas. Ibidunni e Agboola (2013) afirmam que a cultura organizacional é como a personalidade de uma organização, determinando a forma como ela responde aos desafios do mercado e se relaciona com clientes e colaboradores. Por meio de valores, crenças e normas compartilhados, a cultura organiza o comportamento e as práticas dos funcionários, permitindo uma identidade coesa e uma mentalidade coletiva que são essenciais para enfrentar um mercado em constante transformação. Conforme aponta Daher (2016), a cultura organizacional vai além de uma simples agregação de valores; ela atua como um sistema profundamente enraizado, composto por pressupostos básicos desenvolvidos ao longo do tempo para responder às exigências do ambiente externo, ao mesmo tempo em que sustenta a coesão interna. Esse sistema cultural, que ultrapassa a organização em todos os níveis, torna-se a estrutura que dá sentido e direciona as decisões diárias, as interações com os clientes e as iniciativas estratégicas (Brickson, 2005), sendo essencial para uma empresa que procura manter-se competitiva e inovadora diante as rápidas mudanças do cenário global. Entretanto, como Senge (1990) e Thorngate (2002) alertam, a falta de uma abordagem de sistemas abertos pode tornar a cultura organizacional excessivamente rígida, transformando-se num obstáculo para a inovação e adaptabilidade, o que representa um risco num ambiente de mercado caracterizado por avanços tecnológicos constantes.

Para que a cultura organizacional se mantenha uma vantagem competitiva, ela deve ser continuamente adaptada e revista, evitando que os seus valores se tornem dogmáticos ou inibam a criatividade e a renovação necessárias para responder a novos desafios. Conforme argumentam Ogbonna

e Harris (2000), uma cultura forte pode gerar coesão e promover uma identidade robusta para a organização, porém, quando se torna rígida, ela pode limitar a flexibilidade e dificultar a implementação de mudanças indispensáveis para a sobrevivência da empresa em ambientes dinâmicos. Assim, os líderes<sup>1</sup> desempenham um papel fundamental na delimitação da cultura organizacional, não apenas na sua criação, mas também na manutenção da sua relevância e alinhamento com as necessidades atuais. Segundo Klein et al. (2013), a liderança é responsável por implementar um processo de socialização que permite aos novos colaboradores absorver e internalizar a cultura da organização, ajustando os seus valores pessoais aos objetivos institucionais, o que é vital para o fortalecimento da coesão interna e para o alinhamento organizacional. Ao mesmo tempo, uma liderança proativa e consciente deve estar preparada para identificar quando a cultura precisa de ser ajustada, promovendo práticas e comportamentos que reflitam a realidade e as exigências atuais do mercado, assegurando que a empresa se mantenha inovadora e resiliente.

A avaliação e o acompanhamento contínuos da cultura organizacional são estratégias imprescindíveis para garantir que ela permaneça alinhada com os objetivos e com o ambiente externo. Fareed et al. (2017) destacam que, por meio da socialização, os trabalhadores internalizam os comportamentos e valores da organização, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente, onde a cultura organizacional funciona como uma bússola coletiva, orientando as práticas e decisões de todos os envolvidos.

Ao considerar os diferentes tipos de cultura organizacional, é importante destacar que cada modelo cultural responde a necessidades específicas e contextos únicos. Teräväinen et al. (2018) classificam a cultura organizacional

---

<sup>1</sup> “líderes” refere-se não apenas aos chefes ou diretores formais de uma empresa, mas a todas as pessoas que se encontram em posições de influência e que desempenham um papel estratégico na formação e suporte da cultura organizacional.

em quatro tipos principais: cultura de clã, orientada para a colaboração e suporte mútuo; cultura de mercado, focada em resultados e desempenho financeiro; cultura empreendedora, que valoriza inovação e flexibilidade; e a cultura burocrática, que privilegia a estabilidade e previsibilidade, comum em organizações públicas e tradicionais. A eficácia de cada tipo de cultura depende do grau de alinhamento com os objetivos organizacionais e com as exigências externas; portanto, não há um tipo ideal de cultura, mas sim o tipo que melhor corresponde às necessidades estratégicas e operacionais de cada organização. Ogbonna e Harris (2000) observam que, para se adaptar às constantes mudanças do mercado, uma organização deve estar disposta a cultivar uma cultura adaptativa, que permita revisões e ajustes regulares, evitando que uma cultura forte se torne um entrave para a inovação. Assim, para que a cultura organizacional se mantenha como um recurso estratégico e um impulsionador de desempenho, é necessário que os líderes sejam sensíveis à evolução das exigências internas e externas, assegurando que a cultura se mantenha viva e funcional, ao invés de rígida e limitante, o que pode prejudicar a competitividade e a sustentabilidade da empresa.

#### **1.4. Geração Z**

A geração Z abrange as pessoas nascidas entre 1995 e 2010 (Chaney et al., 2017). A letra Z, escolhida para representar o *branding* desta geração, tem origem na palavra "zapping", que descreve o hábito de mudar de canal de televisão rapidamente, na busca constante de novos conteúdos. Essa prática reflete a impaciência e a falta de tempo para se dedicar a refletir sobre o que está a ser visto (Berkup, 2014). É essa ânsia que caracteriza a geração Z ou gen Z, um grupo caracterizado pela completa imersão digital desde a sua infância, o que lhes proporcionou uma familiaridade com tecnologias e redes sociais que moldaram profundamente as suas interações sociais, profissionais e, conseqüentemente, as suas expectativas em relação ao trabalho. Num cenário de

rápida transformação, onde a informação instantânea e a conectividade global ocupam um papel central, os indivíduos desta geração destacam-se por possuírem habilidades excepcionais de multitarefa e competência digital, que, segundo Parry e Urwin (2011), os diferenciam de maneira clara das gerações anteriores que viveram um processo mais gradual de adaptação tecnológica.

Contudo, essa dependência da tecnologia, enquanto um trunfo em contextos que valorizam a rapidez e a eficiência, também apresenta desafios, uma vez que, como realça Liu (2015), pode interferir na comunicação interpessoal e na capacidade de resolução de problemas; habilidades que, permanecem essenciais em ambientes corporativos e que, muitas vezes, não são plenamente desenvolvidas devido à constante interação digital. Assim, para esses jovens, o uso da Internet não é visto como um recurso opcional, mas como uma necessidade intrínseca, o que leva às empresas a necessidade de reavaliarem as suas práticas e estruturas organizacionais, de modo a atrair e reter esses talentos. Esse fenômeno está assente na teoria geracional de Strauss e Howe (1991), que aponta para a geração Z como um grupo com características e valores distintivos, resultantes das influências do período em que cresceram, influenciando diretamente as suas expectativas em relação ao mercado de trabalho e às relações profissionais.

Ao ingressarem no mercado de trabalho, os indivíduos da geração Z demonstram elevadas expectativas, orientadas por um forte desejo de progressão rápida na carreira e um reconhecimento quase imediato das suas contribuições, o que, conforme Iorgulescu (2016), pode resultar em frustração e desmotivação, especialmente quando essas mesmas expectativas não são atendidas no ritmo esperado. Além disso, a sua natureza flexível e avessa a convenções tradicionais (Puiu, 2017), reflete-se no seu desejo por modelos de trabalho mais abertos e dinâmicos, que permitam uma maior liberdade quanto ao horário e ao local de atuação, promovendo uma abordagem de carreira que prioriza a realização pessoal e a flexibilidade. Esse perfil não convencional, que os leva a explorar

diversas experiências profissionais antes de se fixarem numa ocupação que realmente lhes traga sentido e realização, é muitas vezes interpretado negativamente por empregadores e gestores (Kupperschmidt, 2000), pois resulta em elevados índices de rotatividade e, conseqüentemente, em custos adicionais para as empresas, tanto em termos de recrutamento quanto de formação. Essa característica, associada a um elevado desejo de impacto social (Ozkan & Solmaz, 2015), reflete a procura por uma relação autêntica com o trabalho, onde a empresa seja vista não apenas como uma fonte de rendimento, mas como um ambiente que respeita e compartilha dos mesmos valores éticos e sociais que definem as prioridades dessa geração.

Ainda que esses jovens profissionais demonstrem um forte desejo de autenticidade e um impulso por um ambiente de trabalho alinhado aos seus valores, a geração Z enfrenta uma série de estereótipos que dificultam a sua integração plena nas organizações e, muitas vezes, geram interpretações equívocas sobre o seu comprometimento e competências. Frequentemente vistos como impacientes e excessivamente dependentes da tecnologia, esses indivíduos acabam por ser avaliados de forma superficial, desconsiderando-se a eficiência e adaptabilidade que a sua familiaridade com o digital lhes proporciona, características que, conforme Goh e Lee (2018), são vantajosas em contextos corporativos que necessitam de agilidade e flexibilidade. Essa preferência por um feedback constante e por uma comunicação direta, que a geração Z vê como parte de um processo de crescimento contínuo, confronta-se com os métodos organizacionais mais tradicionais, que ainda privilegiam as avaliações anuais e uma progressão hierárquica muito mais rígida (Singh & Dangmei, 2016). Além disso, o forte foco desses jovens no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é, com frequência, mal interpretado como falta de ambição, embora represente, na realidade, uma procura por uma qualidade de vida que está enraizada numa visão de trabalho que valoriza tanto o desenvolvimento pessoal quanto a realização profissional. Esse conflito de

expectativas entre as exigências dos gen Z e as práticas empresariais estabelecidas revela a necessidade de um ajuste cultural nas organizações, que devem repensar nas suas abordagens para que possam reter e valorizar esses jovens profissionais, que possuem um potencial criativo e inovador e que a posteriori pode ser amplamente aproveitada em ambientes de trabalho que respeitem as suas particularidades.

Com o crescente valor que a geração Z atribui ao propósito e ao impacto social das organizações, o conceito de EB, mais do que nunca, torna-se uma ferramenta essencial para atrair e manter os talentos dessa geração, que prioriza empresas que realmente estejam alinhadas com seus valores e expectativas de crescimento. De acordo com Lanier (2017), o EB para a geração Z deve transcender as estratégias de marketing tradicionais e englobar ações efetivas que construam um ambiente de trabalho inclusivo e transparente, onde a diversidade e a responsabilidade social não sejam apenas discursos, mas práticas efetivas e integradas à cultura organizacional. Por outras palavras, para que os jovens dessa geração se sintam comprometidos e engajados, é fundamental que as empresas ofereçam uma boa segurança emocional, oportunidades de crescimento e um ambiente onde o feedback seja constante e construtivo, fatores que, para eles, são tão ou mais importantes do que a remuneração financeira. Assim, programas de desenvolvimento de carreira que incluam a aprendizagem contínua e um treino prático ganham uma certa importância central, pois atendem à aspiração desses jovens pelo progresso rápido e aplicabilidade do conhecimento adquirido (Iorgulescu, 2016). A adaptação das empresas a essas necessidades, como sugerem Bencsik et al. (2016), envolve a transformação de práticas tradicionais, promovendo uma cultura organizacional flexível e colaborativa, onde os gen Z possam sentir que as suas expectativas são respeitadas, e onde possam, igualmente, prosperar ao explorar plenamente o seu potencial criativo e habilidades digitais.

Antes de avançar, é importante referir que, apesar dos padrões descritos na literatura, ao basearmo-nos numa abordagem excessivamente universalista, corremos o risco de desconsiderar as individualidades que existem dentro de cada geração, o que pode limitar posteriormente a efetividade das estratégias de EB. Enquanto os padrões geracionais, sobre os quais aqui nos debruçamos, são úteis como guias, é essencial que as estratégias de Employer Branding considerem as particularidades de cada indivíduo.

### **1.5. Síntese Integrativa**

A tabela 1 apresenta uma síntese dos conteúdos abordados no enquadramento teórico.

**Tabela 1**

Síntese Integrativa do enquadramento teórico

<b>Tópico</b>	<b>Resumo Detalhado</b>
Convergência entre GRH e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A integração entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Marketing permite posicionar os colaboradores como "clientes internos", criando uma proposta de valor que fortalece a marca empregadora (Aurand et al., 2005).</li> <li>• A atratividade da empresa depende de uma proposta de valor que combine inovação, ambiente de trabalho estimulante, oportunidades de crescimento e boa reputação organizacional (Berthon et al., 2005).</li> <li>• O envolvimento da GRH no branding interno melhora a percepção dos colaboradores e aumenta a probabilidade de incorporarem os valores organizacionais (Aurand et al., 2005).</li> <li>• A colaboração entre GRH e Marketing melhora a comunicação interna e reforça a reputação externa (Estrela e Moreira, 2020).</li> </ul>
Employer Branding (EB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito introduzido por Ambler e Barrow (1996), redefinindo o branding para incluir a atração e retenção de talentos através da Employee Value Proposition (EVP).</li> <li>• Employer Branding é um esforço contínuo da organização para ser vista como empregadora desejável e competitiva (Moroko &amp; Uncles, 2008).</li> <li>• Comunicação autêntica dos valores da empresa fortalece a marca empregadora (Dabirian et al., 2017).</li> <li>• Uma EVP bem definida e vivenciada pelos colaboradores fortalece a cultura organizacional e torna-a difícil de imitar pelos concorrentes (Biswas &amp; Suar, 2016).</li> </ul>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definida como o conjunto de crenças e pressupostos partilhados pelos colaboradores, influenciando comportamentos e decisões (Johnson et al., 2008).</li> <li>• Comparada à personalidade da empresa, moldando a sua resposta ao mercado e aos colaboradores (Ibidunni &amp; Agboola, 2013).</li> <li>• Uma cultura forte promove coesão, mas pode limitar a flexibilidade e a inovação se for rígida (Ogbonna &amp; Harris, 2000).</li> <li>• A liderança desempenha um papel crucial na socialização dos colaboradores e no ajuste contínuo da cultura organizacional (Klein et al., 2013).</li> </ul>
Geração Z	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclui os nascidos entre 1995 e 2010, caracterizados pela fluência digital e multitarefa (Chaney et al., 2017).</li> <li>• Descritos como impacientes e em busca constante de novas experiências (Berkup, 2014).</li> <li>• A familiaridade tecnológica é uma vantagem em ambientes de trabalho digitais (Parry &amp; Urwin, 2011).</li> <li>• Procuram impacto social, flexibilidade e um ambiente de trabalho alinhado com os seus valores pessoais (Ozkan &amp; Solmaz, 2015).</li> </ul>

É no âmbito da relevância e atualidade do conceito de EB que este estudo se insere. A necessidade de compreender de que forma as estratégias da marca empregadora moldam a percepção dos colaboradores, especialmente entre a geração Z, torna-se fundamental num mercado de trabalho competitivo e em constante transformação. Além disso, conseguirmos observar como a GRH estrutura políticas de retenção, desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores tem um impacto direto na assimilação da cultura organizacional,

especialmente entre os membros desta geração, cujo comprometimento depende da transparência e autenticidade das relações laborais.

Apesar da crescente valorização de práticas que promovam a transparência, diversidade e a responsabilidade social, ainda há desafios na adaptação das empresas às expectativas específicas desta geração. Estes encontram-se em busca de um ambiente profissional que alie o crescimento rápido, autenticidade e propósito, refletindo uma nova dinâmica nas relações de trabalho. Assim, o aprofundamento desta temática poderá contribuir para que as organizações ajustem as suas estratégias de EB, criando espaços laborais mais inclusivos e atrativos, que favoreçam não só a retenção, mas também o compromisso genuíno desses jovens talentos com os valores institucionais. Nesse sentido, justifica-se a questão de investigação que orienta o presente estudo:

“De que forma as estratégias de Employer Branding influenciam a forma como os membros da Geração Z assimilam a cultura organizacional?”

A meta-análise qualitativa foi o método considerado para responder a esta questão, uma vez que possibilita o conhecimento detalhado da investigação que tem vindo a ser realizada neste domínio.

# Capítulo 2

## Metodologia

Este capítulo tem como objetivo principal clarificar a meta-análise qualitativa, isto é, o método selecionado para responder à questão de investigação já referida: “De que forma as estratégias de Employer Branding influenciam a forma como os membros da Geração Z assimilam a cultura organizacional?”. Este método de investigação foi utilizado, no sentido de promover o esclarecimento de possíveis incongruências ou controvérsias presentes na literatura, procurando eventuais lacunas de forma a propor novas abordagens ou até mesmo introduzir novas problemáticas a serem investigadas.

A meta-análise qualitativa é uma abordagem que permite reunir e sintetizar dados científicos sobre um determinado tema, provenientes de diferentes estudos primários. Ou seja, em vez de se limitar a compilar dados, esta metodologia identifica padrões, complementaridades e tendências entre os resultados das investigações já existentes (Levitt, 2018). Trata-se, portanto, de um estudo secundário que reúne as contribuições já desenvolvidas por outros autores. No contexto deste trabalho, a meta-análise qualitativa foi selecionada devido à sua capacidade de oferecer uma visão integrada e aprofundada sobre as estratégias de Employer Branding e a sua influência na assimilação da cultura organizacional por parte dos membros da Geração Z.

O protocolo da meta-análise qualitativa é complexo e envolve diversas etapas (Kitchenham & Charters, 2007):

- a) Formulação da questão de investigação;
- b) Definição das expressões e palavras-chave e as bases de dados a utilizar para efetuar a pesquisa;
- c) Definição dos critérios de inclusão e exclusão de fontes;
- d) Análise da pertinência dos estudos;

- e) Extração dos artigos a serem analisados e como processar a informação de cada um;
- f) Sintetizar e realizar uma análise de conteúdo dos artigos incluídos na amostra.

A seleção dos artigos para a meta-análise qualitativa parece ser o procedimento metodológico mais sensível. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão de fontes é permeável a enviesamentos e à subjetividade dos investigadores. Mas pode ser ainda condicionada por outros aspetos mais fortuitos, como sejam a adequação dos títulos e resumos dos artigos ou até o acesso condicionado a bases de dados. A utilização do diagrama “Prisma” possibilita a clarificação do processo de seleção e mitiga, até certo ponto, as fragilidades metodológicas (Moher et al., 2009). Estes aspetos reforçam a importância da integridade metodológica na prática de investigação o que obriga a seguir o protocolo de investigação com rigor.

### **2.1. Formulação da questão de investigação, definição de palavras-chave e seleção das bases de dados**

Este estudo teve início com uma pesquisa exploratória, com o objetivo de conhecer melhor o tema. Esta pesquisa permitiu avaliar a pertinência do tema e delimitar a problemática a abordar, isto é, as estratégias de Employer Branding, a sua relação com a cultura organizacional e a forma como esta influencia o comportamento dos colaboradores (geração Z). Facilitou, igualmente a definição da questão de investigação – “De que forma as estratégias de Employer Branding influenciam a forma como os membros da Geração Z assimilam a cultura organizacional?”. A partir desta questão, foram definidas as palavras-chave e expressões-chave que guiaram a investigação bibliográfica: “*Employer Branding*” OR “*Employee Value Proposition*” OR “*Employer Brand*” AND “*Generation Z*” OR “*Gen Z*” AND “*organizational culture*” OR “*culture*”

*assimilation*". As expressões foram utilizadas em inglês, já que existem poucos estudos publicados na língua portuguesa.

Estas palavras e expressões-chave foram usadas em associação para as bases de dados EBSCO – Discovery Service, cuja utilização assegura a qualidade e variedade da oferta de estudos publicados nos mais diversos domínios; e a base de dados da SCOPUS, visto que se trata de uma das maiores bases de dados de resumos e citações de literatura revista por pares. Numa primeira fase, as palavras-chave definidas foram conjugadas entre si nas bases de dados tal e qual como evidencia a Tabela 2. Face à especificidade do tema, optou-se por iniciar o processo em “pesquisa avançada” de modo a poder circunscrever do melhor modo possível o objeto em estudo.

## **2.2. Definição dos critérios de inclusão e exclusão**

Além de selecionar as bases de dados e definir as palavras-chave, também foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para tornar a pesquisa mais específica. Esses critérios têm como objetivo direcionar a pesquisa para o âmbito delimitado pela questão de investigação, orientando a escolha dos artigos. Com isso, procura-se garantir que a definição dos critérios permita identificar quais os artigos incluídos no estudo e quais foram descartados. Um dos critérios de inclusão foi o tempo. Para efeitos do presente estudo, foram apenas incluídos os artigos publicados entre 2018 e 2024 uma vez que, a investigação sobre EB têm ganho uma maior expressão na última década. A pesquisa centrou-se nos últimos cinco anos. Foram ainda definidos, como critérios de inclusão, a área geográfica e o idioma. Para o presente trabalho apenas foram revistos os artigos que se referem à realidade europeia e ao espaço económico europeu para efeitos comparativos, dada a proximidade de legislação e políticas. Ao nível da língua, apenas serão utilizados artigos publicados em língua portuguesa e inglesa, esta última a dominar as publicações sobre o tema.

Foram excluídos artigos publicados em revistas acadêmicas mas que não foram revistos por pares; fontes respeitantes a conferências e a outros eventos acadêmicos. Foram igualmente excluídos os artigos em duplicado e aqueles que não se encontravam diretamente relacionados com a questão de investigação em curso.

### 2.3. Seleção de artigos para a meta-análise qualitativa

A pesquisa decorreu no dia 2 de dezembro de 2024, nas bases de dados EBSCO e SCOPUS. Foram utilizadas as palavras-chave mencionadas, mas em associação, como se vê na tabela 2. A pesquisa proporcionou um total de 316 resultados.

**Tabela 2**

Número de artigos encontrados na pesquisa

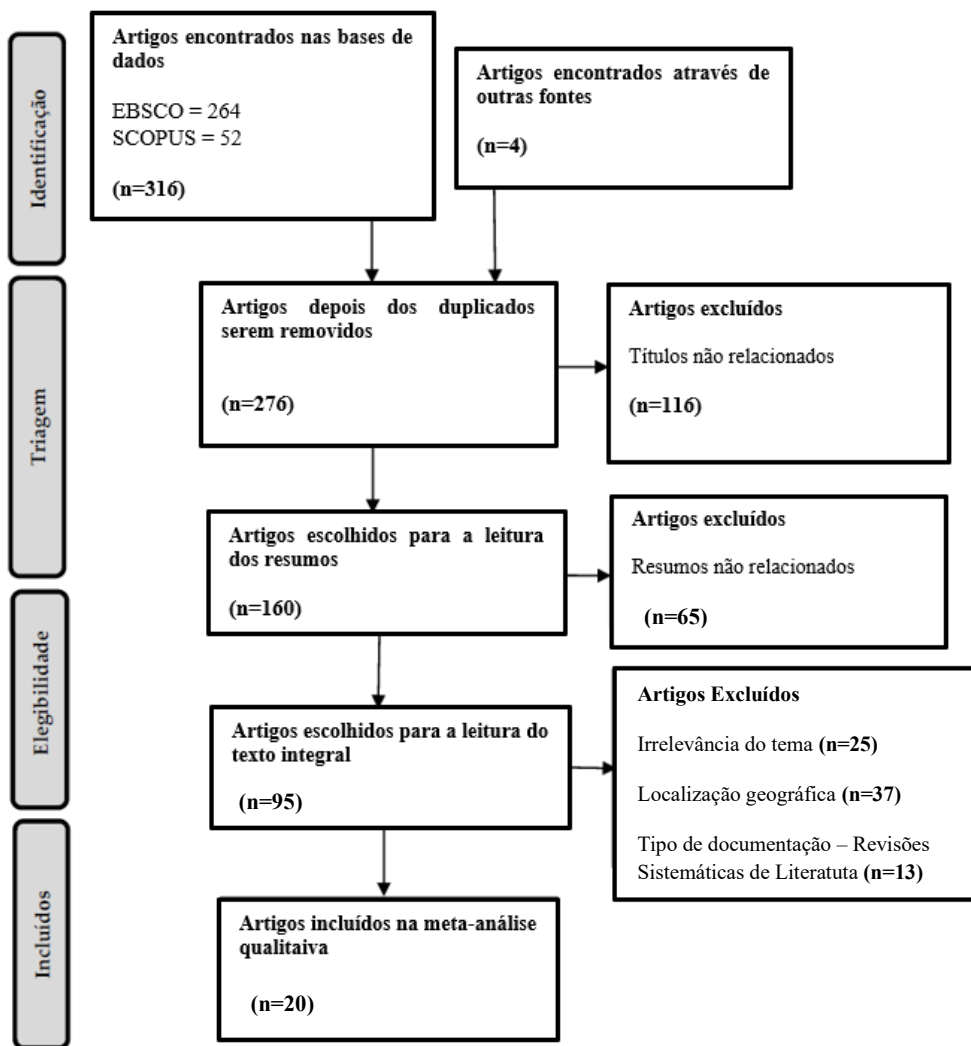
<b>Pesquisa</b> (realizada a 2 de dezembro de 2024)	<b>Base de Dados</b>	
	EBSCO	SCOPUS
<b>Termo de Pesquisa:</b> "Employer Branding" OR "Employer Brand" AND "Gen Z" OR "Generation Z"	n= 12	n= 24
<b>Termo de Pesquisa:</b> "Employer Value Proposition" AND "Organizational Culture" OR "Culture Assimilation"	n= 100	n= 6
<b>Termo de Pesquisa:</b> "Generation Z" OR "Gen Z" AND "Organizational Culture" OR "Culture Assimilation"	n= 152	n= 22
<b>Total de artigos</b>	n= 264	n= 52
	N= 316	

**Nota.** Para todos os termos de pesquisa foram utilizados os seguintes critérios: artigos publicados em revistas acadêmicas e artigos que foram revistos por pares, publicados entre 2018 e 2024 e artigos publicados na área geográfica da Europa. Foram ainda aplicados os expansores à pesquisa, nomeadamente, pesquisar também no texto integral dos artigos e aplicar a assuntos equivalentes.

Posteriormente, os 316 resultados foram exportados para o software Zotero e organizados de acordo com os títulos. Finalmente, foram analisados e filtrados, o que possibilitou chegar à amostra final de 20 artigos. O processo de seleção está discriminado na Figura 1.

**Figura 1**

Representação do processo de seleção dos artigos



**Nota.** Adaptação do Diagrama PRISMA. Disponível em

<https://prismastatement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

O Diagrama PRISMA sintetiza a informação relativa à pesquisa bibliográfica e à aplicação dos critérios de seleção decorrentes do protocolo da meta-análise qualitativa. Como a imagem revela, a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão eliminou 296 artigos, entre duplicados e artigos que, mencionando EB, não contemplavam a geração Z e, por isso, não abordavam especificamente a problemática em estudo. A exigência de incluir apenas artigos direta e explicitamente relacionados com o tema pode constituir uma limitação metodológica. Esta abordagem, embora rigorosa, tende a restringir a diversidade de perspectivas relevantes, excluindo estudos que abordam o fenómeno de forma transversal ou em contextos complementares. Segundo Sandelowski et al. (1997), a definição de critérios de inclusão nas meta-análises qualitativas deve equilibrar o rigor com a abertura analítica, permitindo captar a complexidade do fenómeno estudado.

No presente estudo, o número de artigos da meta-análise qualitativa pode ser considerado reduzido. Porém, será preciso considerar: **1)** a especificidade do tema abordado e **2)** o facto de a investigação sobre Employer Branding ser relativamente recente. Será ainda de considerar o facto da geração Z ser recente no mercado de trabalho e como objeto de investigação. A limitação no número de artigos foi, até certo ponto, compensada pela análise rigorosa dos respetivos conteúdos.

#### **2.4. Análise de Conteúdo**

Para responder à questão de investigação “De que forma as estratégias de Employer Branding influenciam a forma como os membros da Geração Z assimilam a cultura organizacional?”, foi necessário analisar os artigos finais. E para esse processo optou-se pela análise de conteúdo, uma vez que nos permite transformar uma grande quantidade de texto numa síntese organizada e concisa dos principais resultados (Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Esta técnica possibilita ao investigador organizar e categorizar a informação de maneira

mais estruturada e lógica, mantendo, ao mesmo tempo, flexibilidade ao longo do processo analítico (Hardwood & Garry, 2015). Trata-se de um procedimento que permite uma análise crítica do conteúdo dos textos ou de outras fontes de significado, além de facilitar a compreensão do propósito principal de um estudo (Chizzotti, 2006). A técnica de análise de conteúdo envolve três etapas (Bardin, 2011): a pré-análise, exploração e tratamento do material, e, em último, a interpretação dos resultados. Na fase inicial, o objetivo é analisar e organizar os artigos. Na segunda fase, procuramos identificar e definir diversas categorias para classificar cada artigo, de acordo com os temas e subtemas. Por último, destacamos e interpretamos os resultados, assim como a principal conclusão de cada artigo.

A tabela 3 sintetiza o processo de categorização.

**Tabela 3**

Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

TEMA	SUBTEMAS	ARTIGOS
Geração Z	<i>Expetativas de Crescimento e Desenvolvimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Negative Organizations and [Negative] Powerful Relationships and How They Work against Innovation—Perspectives from Millennials, Generation Z and Other Experts”</li> <li>➤ “Analysis of employer brand for young people”</li> <li>➤ “Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender?”</li> <li>➤ “The employer-branding journey”</li> <li>➤ “Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation”</li> <li>➤ “A person-organization fit Model of Generation Z: Preliminary studies”</li> </ul>
	<i>Alienação no trabalho e percepção</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation”</li> </ul>
Employer Branding	<i>Proposta de Valor ao Colaborador (EVP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development</li> </ul>
	<i>Employer Branding Digital</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Enhancing employer attractiveness for Gen Z candidates”</li> <li>➤ “Being an Employer of Choice: Attracting Generation Z to Work by Building Brand via Social Media”</li> <li>➤ “How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and Generation Z intentions to apply for a job?”</li> </ul>
	<i>Atração e Retenção de Talentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development</li> <li>➤ “Enhancing employer attractiveness for Gen Z candidates”</li> </ul>
	<i>Inovação em Gestão de Talentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z”</li> <li>➤ “How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development”</li> </ul>

	<i>Branding Interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Attitudes toward sustainable development and employer brands: comparing generations X, Y and Z in two countries</li> <li>➤ “DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation”</li> <li>➤ “The employer-branding journey”</li> </ul>
<b>Cultura Organizacional</b>	<i>Cultura centrada no Bem-Estar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Internal Brand Management to Build Stronger Brands and More Supportive Organizational Cultures”</li> <li>➤ “Sustainability and beyond: decoding the influences of corporate social responsibility on employer brand attractiveness”</li> <li>➤ “Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Model”</li> <li>➤ “Employer Branding in the Context of the Company’s Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z”</li> <li>➤ “Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands”</li> </ul>
	<i>Sustentabilidade e Imagem Corporativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Sustainability and beyond: decoding the influences of corporate social responsibility on employer brand attractiveness”</li> <li>➤ “Employer Branding in the Context of the Company’s Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z”</li> </ul>
	<i>Impacto Social e Valores Éticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Model”</li> <li>➤ “Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands”</li> </ul>

**Nota.** A presença repetida de alguns artigos na Tabela 3 resulta do facto de determinados estudos abordarem múltiplas dimensões temáticas relevantes para a presente investigação. Deste modo, sempre que um artigo contribuiu de forma significativa para diferentes subtemas, foi incluído em todas as categorias pertinentes, de forma a assegurar uma categorização analítica rigorosa e abrangente dos conteúdos.

O próximo capítulo apresenta os resultados da análise de conteúdo e a respetiva discussão.

# Capítulo 3

## Apresentação e Discussão dos Resultados

O principal objetivo deste trabalho foi responder à questão de pesquisa: “De que forma as estratégias de Employer Branding influenciam a forma como os membros da Geração Z assimilam a cultura organizacional?”. Para esse efeito, foi realizada uma análise qualitativa, onde reunimos resultados de 20 artigos após aplicar os critérios de inclusão e exclusão. Esses resultados ilustram o papel do EB na definição de expectativas, a autenticidade das mensagens organizacionais e o impacto da presença digital na assimilação cultural.

O estudo de meta-análise, com vista a explorar a influência do EB na geração Z foca-se no período temporal a partir de 2018. A revisão não sistemática de literatura anterior a 2018 revelou que, até então, a investigação se centrou principalmente na compreensão dos aspetos fundamentais do EB, do seu papel na atração e nas estratégias digitais emergentes usadas pelas organizações para reforçar a sua identidade e atratividade no mercado de trabalho (Dabirian et al., 2017; Moroko & Uncles, 2008). Após 2018, o foco passou a ser a compreensão do alinhamento entre as propostas de valor apresentadas pelas organizações aos colaboradores e as experiências dos mesmos, particularmente dentro da gen Z, cujas expectativas em relação à transparência, diversidade e responsabilidade corporativa redefiniram as abordagens do branding. Nos últimos seis anos, a investigação tem mantido o foco em temas-chave, como o EB digital, a influência das redes sociais e a transparência organizacional (Halová & Müller, 2023; Agrawal & Paulus, 2022). Os estudos destacam a importância de alinhar as mensagens de branding com a realidade do local de trabalho, uma vez que a geração Z recorre cada vez mais a testemunhos de colaboradores e à reputação digital para avaliar potenciais empregadores (El-Menawy & Saleh, 2023; Lassleben & Hofmann, 2023).

Apesar dos avanços nas estratégias, persistem desafios, particularmente no que diz respeito a garantir que a cultura organizacional não seja apenas comunicada de forma eficaz, mas também vivida de forma autêntica (Pandita, 2021; Kucharska, 2020). Para apoiar a apresentação e discussão dos resultados, foi criada uma tabela que permite categorizar os subtemas do presente trabalho. A tabela 4 contém um resumo da versão completa da mesma, disponibilizada no Apêndice 1. Na tabela foram incluídas as descrições de cada subtema, bem como os excertos exemplificativos retirados dos artigos analisados na amostra procurando facilitar a compreensão do que tem sido mais salientado pela literatura, no que respeita à relação entre as estratégias do EB e as percepções da geração Z sobre a cultura organizacional.

Além disso, a tabela proporciona uma visão clara das diferentes abordagens presentes na literatura, permitindo uma comparação entre os distintos enfoques sobre como as empresas estão a adaptar as suas estratégias de EB para se alinharem com as expectativas dessa geração. Este exercício de categorização e análise qualitativa é essencial para compreender como as práticas de EB podem evoluir e quais os desafios que ainda precisam ser superados.

**Tabela 4**

Processo de Categorização de Artigos na Revisão Sistemática da Literatura e Apresentação de Excertos Exemplificativos

TEMA	SUBTEMAS	EXCERTOS EXEMPLIFICATIVOS	
Geração Z	<i>Expetativas de Crescimento e Desenvolvimento</i>	<p>São as percepções que os funcionários ou candidatos a emprego têm sobre as oportunidades que uma organização oferece para o avanço de suas carreiras. Essas expectativas englobam o desenvolvimento profissional, a possibilidade de aprendizado contínuo, e o crescimento dentro da empresa.</p> <p>(Graham e Cascio, 2018)</p>	<p>"The most important factors influencing the decision to stay after an internship at the company are the ability to combine work and study at university, team dynamics, and access to training at the company. These are followed by a flexible schedule and the opportunity to study at the company and develop professionally."</p> <p>(Dzhulai et al., 2022, p.88)</p>
	<i>Alienação no trabalho e percepção</i>	<p>Refere-se à forma como diferentes gerações experienciam e reagem à sensação de desconexão ou afastamento do ambiente laboral, especialmente em contextos extremos como a pandemia da COVID-19. A alienação no trabalho resulta de fatores como o aumento da ansiedade, a quebra das interações sociais e a perda de controlo sobre as rotinas profissionais.</p> <p>(Mahmoud et al., 2024)</p>	<p>"Our analysis suggested that intense extreme-context perception led to elevated anxiety and alienation, which, in turn, heightened job insecurity and worsened job satisfaction and OCB outcomes. (...) Generation Y and Generation Z experienced higher anxiety due to extreme-context perception and hence higher job insecurity due to alienation compared with Generation X respondents."</p> <p>(Mahmoud et al., 2024, p. 70)</p>
Employer Branding	<i>Proposta de Valor ao Colaborador (EVP)</i>	<p>E um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis que uma organização oferece aos seus colaboradores, para atrair, reter e motivar os seus talentos.</p> <p>(Gandasari et al., 2024)</p>	<p>"Employee benefits can be thought of as a total reward, including both tangible (e.g. bonuses, salary, and stock options) and intangible (e.g. social status, rewarded job design, and work/life balance. Employee benefits have been found to be a 'very important' part of choosing a job (...)."</p> <p>(Gandasari et al., 2024, p.5)</p>
	<i>Employer Branding Digital</i>	<p>Refere-se à utilização de plataformas de redes sociais pelas organizações para construir e promover a sua marca empregadora, visando atrair a Geração Z para o mercado de trabalho.</p> <p>(Halová e Müller, 2023)</p>	<p>"Astute firms regard employer branding as a process through which the employer brand is effectively cultivated and communicated. This should ideally involve; gaining insight about the aspects a target group finds most appealing in an employer; and deploying relevant marketing and communication techniques to articulate how the company can meet these preferences."</p> <p>(Lassleben e Hofmann, 2023, p.27)</p>

	<p>Conjunto de estratégias e práticas adotadas por uma organização para tornar-se atraente aos olhos de candidatos qualificados. Isso envolve criar e comunicar uma marca empregadora positiva (Employer Brand), oferecer benefícios competitivos e proporcionar oportunidades claras de desenvolvimento de carreira.</p> <p>(Gandasari et al., 2024)</p>	<p>"In general, results indicated that employers can impress talented (...) workers by ensuring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- the work environment is exciting and enjoyable;</li> <li>- positive team relations; - colleagues and superiors are supportive; - attractive remuneration packages; - flexible work arrangements; - emphasis on personal growth and development; and - job security." <p>(Lassleben &amp; Hofmann, 2023, p. 28)</p> </li></ul>
	<p>Consiste na aplicação de estratégias modernas, como employer branding, programas de desenvolvimento de carreira e benefícios atrativos, que visam atrair e reter talentos — especialmente da Geração Z — alinhando-se às suas expectativas e valores num mercado de trabalho competitivo.</p> <p>(Gandasari et al., 2024)</p>	<p>"As Generation Z is soon going to hit the workplace stage, it is essential to look at their preferences to the workplace so that an effective channel of communication is set up with the help of employer branding. [...] Generation Z inclines continuously working on new things, facing challenges and hence learning out of the problematic situation. They avoid redundant work. They seek to work for organizations that can provide them job security rather than left money. [...] They favor a flexible working environment to deliver at their best."</p> <p>(Pandita, 2021, p. 559)</p>
	<p>Consiste na promoção interna dos valores da organização, especialmente os ligados à sustentabilidade, de forma transparente e coerente com as práticas reais. Quando bem aplicada, essa comunicação fortalece a identificação dos colaboradores com a empresa e aumenta a atratividade da marca empregadora.</p> <p>(Verčič e Verčič, 2024)</p>	<p>"By engaging and inspiring employees to live organizational values, the organization helps them feel a sense of pride and ownership to further their involvement in spreading the positive messages of the organization."</p> <p>(Graham e Cascio, 2018, p.370)</p>
<p><b>Cultura Organizacional</b></p>	<p>Refere-se ao papel das ações sociais, ambientais e éticas das empresas na construção de uma imagem empregadora alinhada com os valores desta geração, que valoriza fortemente a sustentabilidade, a justiça social e o impacto positivo no mundo.</p> <p>(Gintale et al., 2024)</p>	<p>"CSR reporting has resulted in companies facing increasing demands to be socially responsible. According to stakeholder theory, employee involvement is pivotal in the successful implementation of CSR practice because the daily efforts and routines of employees shape the company's performance."</p> <p>(Kucharska, 2020, p.2)</p>

<p><i>Sustentabilidade e Imagem Corporativa</i></p>	<p>Referem-se ao impacto das práticas sustentáveis de uma empresa na percepção pública da sua marca, onde ações de responsabilidade social, especialmente ambientais e filantrópicas, reforçam a atratividade e reputação da organização como empregadora.</p> <p>(Gintale et al., 2024)</p>	<p>“The results of the study confirmed that sustainable development measures undertaken by employers increase the candidates’ motivation to apply for a job in the organisation.”</p> <p>(Rzemieniak e Wawer, 2021, p.1)</p>
<p><i>Impacto Social e Valores Éticos</i></p>	<p>Referem-se ao compromisso das organizações em agir de forma empática, transparente e responsável, promovendo o bem-estar dos seus colaboradores e respondendo às crises com ações que reforcem a confiança, o apoio mútuo e a coesão interna.</p> <p>(Tkalac e Špoljarić, 2023)</p>	<p>“(…) So, the CSR, brand reputation, and employee brand commitment are strongly related. Thus, the simplest way to achieve sustainability is to keep employee brand commitment and CSR on the possible highest levels to secure corporate brand reputation and brand performance effects.”</p> <p>(Kucharska, 2020, p.11)</p>

### 3.1. Geração Z

A análise inicia-se com a caracterização da geração Z, geração que tem vindo a integrar progressivamente o mercado de trabalho e que apresenta um conjunto muito próprio de expetativas e atitudes face ao contexto organizacional. Compreender os fatores que moldam as suas decisões, as suas ambições de crescimento e os desafios de integração cultural é essencial para compreender de que forma esta geração assimila (ou resiste a assimilar) a cultura organizacional. Assim, este primeiro tema aborda duas dimensões centrais: as expetativas de crescimento, o desenvolvimento profissional e a vivência de sentimentos de alienação ou desconexão perante ambientes organizacionais pouco alinhados com os seus valores.

#### 3.1.1. Expetativas de crescimento e desenvolvimento

As expetativas de crescimento e desenvolvimento representam uma das preocupações centrais da gen Z ao considerar uma organização como potencial empregadora. Esta geração procura ambientes que promovam a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências relevantes e a progressão de

carreira a um ritmo compatível com as suas ambições e com a sua perceção de mérito. Assim, para a construção de um EB eficaz, torna-se fundamental que uma organização possua a capacidade de comunicar de forma clara as suas oportunidades de desenvolvimento interno.

O estudo de Gandasari et al. (2024) reforça essa importância, ao afirmar que uma progressão profissional estruturada, aliada a um ambiente de trabalho dinâmico e colaborativo, constitui um dos principais fatores de atração para a geração Z. Os autores destacam que esta geração valoriza trajetórias de carreira ágeis, e que a ausência de perspectivas claras de crescimento pode comprometer a intenção de permanência numa determinada organização. Pandita (2021) corrobora essa visão, ao evidenciar que os gen Z's evitam tarefas rotineiras e ambientes que não promovam a inovação ou aprendizagem, pois estes jovens esperam que as organizações ofereçam desafios constantes, um estímulo contínuo intelectual e oportunidades reais de desenvolvimento pessoal. O autor sublinha ainda que, o EB deve refletir estas dimensões, evidenciando o compromisso da empresa para com o crescimento dos seus colaboradores desde o primeiro contacto efetuado com a marca empregadora. Para Vieira et al. (2024), o chamado “development value” é determinante na atração e retenção destes talentos. O artigo identifica que a geração Z preza contextos em que possa aplicar e expandir as suas competências, seja através de projetos significativos, programas de mentoring ou projetos de capacitação pessoal. Além disso, salienta-se a importância da clareza sobre as funções e o papel de cada colaborador na organização, pois isso permite uma maior orientação e apropriação do percurso profissional.

Essa ideia é igualmente sustentada por Lassleben e Hofmann (2023), onde apontam que os jovens atribuem um grande valor a oportunidades de crescimento visíveis e meritocráticas. Eles sugerem que uma proposta de valor que inclua programas de formação contínua, feedback estruturado e mobilidade interna, é mais atrativa para este público em particular,

contribuindo para uma maior percepção de justiça e envolvimento com a organização. Dzhulai et al. (2022) focam-se no contexto dos estágios e primeiros empregos, concluindo que fatores como o acesso à formação, a conciliação com os estudos e a flexibilidade horária são cruciais na decisão de permanência após a fase inicial de integração, revelando que o investimento no desenvolvimento dos jovens talentos, desde o início da sua experiência organizacional, tem um impacto direto na retenção e compromisso a longo prazo. Por fim, Mahmoud et al. (2024) acrescentam uma nova perspectiva contextual, ao analisar como as mudanças estratégicas nas organizações afetam as expectativas de carreira da geração Z. O estudo revela que, em contextos de instabilidade, os jovens valorizam ainda mais a previsibilidade de crescimento, a segurança no emprego e o suporte organizacional, destacando a importância de estratégias consistentes e claras de desenvolvimento como um fator de resiliência para a retenção de talento.

### **3.1.2. Alienação no Trabalho e Percepção Geracional**

A geração Z, com expectativas elevadas em relação à autonomia e envolvimento, entra no mercado de trabalho, moldados por um contexto sócio-tecnológico distinto e por experiências marcadas pela instabilidade, como a pandemia da COVID-19. Esta conjuntura influencia diretamente a sua percepção das organizações e o modo como vivenciam a cultura organizacional, particularmente no que diz respeito a sentimentos de desconexão e alienação no trabalho. A alienação, neste contexto, manifesta-se como a percepção de distanciamento entre o indivíduo e o seu ambiente laboral, resultando em desmotivação e menor envolvimento com a missão da organização.

O estudo de Mahmoud et al. (2024) demonstra que a geração Z é especialmente vulnerável à alienação em contextos de crise e incerteza. Através de uma análise geracional comparativa, os autores identificaram que os membros desta geração apresentam níveis mais elevados de ansiedade e

insegurança laboral, em grande parte devido à percepção de perda de controlo e ao isolamento provocado por ambientes extremos, como o teletrabalho forçado e a ausência de “rituais” organizacionais presenciais. Esta vivência fragiliza a ligação emocional com a organização e dificulta a assimilação dos seus valores culturais. Por sua vez, Au-Yong-Oliveira (2022) evidencia que a alienação é o reflexo de culturas organizacionais disfuncionais, onde predominam relações de poder opressoras e práticas de liderança autoritária. Estes jovens profissionais, sensíveis à autenticidade e à inclusão, interpretam estes sinais como indicadores de ambientes tóxicos, reagindo com frustração e afastamento face aos seus ambientes de trabalho, o que termina por reforçar ainda mais a erosão do vínculo organizacional.

Estes estudos mostram que a percepção geracional da geração Z em relação ao trabalho está fortemente ligada à sua necessidade de sentido e de pertença. A alienação surge quando a realidade organizacional falha em responder a estas necessidades, revelando-se como um problema individual e como uma falha estrutural na forma como a cultura é comunicada e experienciada. Neste sentido, as estratégias de Employer Branding que pretendem ser eficazes junto desta geração devem ter por base práticas organizacionais participativas e autênticas.

### **3.2. Employer Branding**

Com base na caracterização da geração Z, importa agora compreender de que modo as organizações ajustam as suas estratégias para atrair e reter este público-alvo. O EB destaca-se, neste domínio, como uma ferramenta estratégica central, capaz de alinhar as propostas de valor organizacional com os desejos e valores desta nova geração de trabalhadores. Este segundo tema explora as principais dimensões do EB identificadas na literatura.

### 3.2.1. Proposta de Valor ao Colaborador

A Proposta de Valor ao Colaborador (Employee Value Proposition) representa um dos pilares centrais das estratégias de EB, funcionando como a “expressão concreta” daquilo que uma organização oferece em troca do contributo dos seus colaboradores. Este conceito ganha especial relevância quando analisado à luz das expectativas da geração Z, que valoriza não apenas as compensações materiais, mas também aspetos simbólicos como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a autenticidade organizacional e o propósito no trabalho.

O estudo de Gandasari et al. (2024) mostra que os elementos tangíveis e intangíveis da EVP, como salários competitivos, benefícios e oportunidades de desenvolvimento, são fatores decisivos na escolha de um empregador por parte da geração Z. Esta geração interpreta os benefícios como um “pacote de valor total”, que inclui aspetos funcionais (remuneração), psicológicos (sentido de pertença e bem-estar) e simbólicos (reputação da empresa). A EVP funciona, assim, como uma âncora da cultura organizacional, na medida em que comunica de forma objetiva o posicionamento da empresa face aos seus colaboradores. Os autores Lassleben e Hofmann (2023) complementam esta visão ao demonstrar que as preferências dentro da geração Z não são homogêneas. O seu estudo revela diferenças significativas de género no que concerne à valorização dos componentes da EVP: as mulheres tendem a dar mais importância ao equilíbrio trabalho-vida, à inclusão e ao propósito, enquanto os homens tendem a valorizar mais a remuneração e as oportunidades de progressão na carreira. Esta diversidade de expectativas exige que a proposta de valor seja desenhada com a sensibilidade certa face às especificidades do público-alvo interno, promovendo uma comunicação segmentada e realista. Nesta linha, Pichler et al. (2021), propõem a abordagem “DITTO for Gen Z”, reforçando a ideia de que a EVP deve ser alinhada com os traços distintivos da geração Z. Estes autores propõem que as organizações

adotem uma abordagem estruturada para comunicar o seu valor como empregadoras, centrando-se em cinco dimensões-base: Desenvolvimento (D), Impacto (I), Transparência (T), Tecnologia (T) e Oportunidade (O)<sup>2</sup>. Estes elementos constituem, segundo os mesmos, o núcleo de uma proposta de valor que responde às exigências de uma geração marcada pelo imediatismo, pela literacia digital e por uma forte orientação para o propósito pessoal e social .

Esta ligação entre promessa e experiência vivida constitui a base sobre a qual se constroem as perceções de confiança, alinhamento e pertença, aspetos que, como veremos a seguir, são amplificados ou comprometidos pela forma como as organizações comunicam a sua identidade através das plataformas digitais. Neste sentido, o EB digital surge como uma extensão natural da EVP, ao traduzir os valores da organização num formato acessível, interativo e, acima de tudo, visível para a geração Z.

### 3.2.2. Employer Branding Digital

A crescente digitalização das práticas organizacionais trouxe novos desafios e oportunidades para o desenvolvimento do EB, sobretudo junto da geração Z, cuja relação com o mundo digital é algo constante. Esta geração procura nas plataformas digitais sinais de autenticidade, coerência e transparência, analisando as ações comunicacionais das empresas muito antes de considerar uma candidatura. Neste contexto, a construção da marca empregadora através de canais digitais, sejam eles, redes sociais, plataformas de avaliação, websites institucionais ou conteúdos visuais; tornou-se uma dimensão incontornável para as organizações que pretendem atrair e envolver

---

<sup>2</sup> **(D) Desenvolvimento:** refere-se ao desejo de possuir um crescimento profissional contínuo.

**(I) Impacto:** Esta dimensão diz respeito à vontade de contribuir para algo com um determinado propósito.

**(T) Transparência:** A geração Z valoriza muito a honestidade e coerência entre o discurso e a prática.

**(T) Tecnologia:** A geração Z espera que o ambiente de trabalho seja tecnologicamente moderno. Isso inclui ferramentas digitais atualizadas, processos ágeis, flexibilidade tecnológica.

**(O) Oportunidade:** Significa acesso a experiências novas, desafios, projetos inovadores.

estes jovens talentos. O artigo de Halová e Müller (2023) foca-se precisamente nesta realidade, onde demonstra que, as empresas consideradas “Employer of Choice” na ótica dos gen Z’s são aquelas que utilizam estrategicamente as redes sociais para comunicar os seus valores, dar visibilidade à sua cultura organizacional e envolver os próprios colaboradores como embaixadores da própria empresa. O estudo evidencia a importância do conteúdo informal, seja ele visual ou espontâneo, de forma a criar uma percepção de proximidade e confiança.

Complementando esta perspetiva, El-Menawy e Saleh (2023) exploram o papel mediador das plataformas digitais na relação entre a atratividade da empresa e a intenção de candidatura destes talentos. A análise realizada demonstra que as redes sociais atuam como “filtros de credibilidade”, permitindo aos jovens validar as mensagens institucionais através de fontes alternativas, como por exemplo, através de avaliações em sites como *Glassdoor* ou publicações espontâneas de colaboradores. Algo que evidencia que, quanto mais consistente e envolvente for a presença digital da organização, maior a probabilidade de atrair candidaturas qualificadas e alinhadas com a cultura interna. Na mesma linha, Lassleben e Hofmann (2023) reforçam que a presença digital da empresa influencia diretamente a sua percepção como marca empregadora. Os autores destacam a relevância do uso do storytelling autêntico e da disponibilização de experiências digitais de onboarding, como elementos que aumentam a atratividade e favorecem a percepção de coerência e modernidade. Esta abordagem acaba por ajudar a responder às expectativas da geração Z, devido ao contacto inicial imediato e significativo para com a empresa, mesmo antes de integrarem fisicamente a organização.

### **3.2.3. Atração e Retenção de Talentos**

A atração e retenção de talentos são dimensões centrais do EB, especialmente relevantes no contexto da geração Z. Esta geração valoriza

organizações que oferecem mais do que a própria remuneração: procuram autenticidade, desenvolvimento contínuo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e, sobretudo, coerência entre o discurso e a prática organizacional. Assim, a eficácia do EB não se mede apenas pela capacidade de atrair candidatos, mas também pela fidelização dos colaboradores a longo prazo.

O estudo de Gandasari et al. (2024) evidencia que os principais fatores de atratividade organizacional para estes jovens talentos são o desenvolvimento de carreira, a reputação da marca empregadora, os benefícios oferecidos e a responsabilidade social corporativa. O artigo confirma que todas estas variáveis influenciam positivamente a intenção de candidatura, dando, no entanto, um especial destaque para as oportunidades de progressão e a percepção de autenticidade da cultura organizacional. Já Au-Yong-Oliveira (2022) oferece-nos uma perspetiva crítica ao abordar o impacto das culturas organizacionais negativas e as relações de poder opressoras sobre a inovação e a permanência dos colaboradores. Através de entrevistas realizadas a membros da geração Z, o autor identificou que a ausência de liberdade, a rigidez hierárquica e a falta de escuta ativa enfraquecem o envolvimento e geram desmotivação, o que, no fundo, anula a retórica do que é o EB, pois, quando dissociada da realidade experienciada, perde força e compromete a retenção. Isto confirma a valorização por parte destes novos profissionais de ambientes colaborativos, abertos e com uma liderança inclusiva, ou seja, espaços onde exista a possibilidade de expressão e crescimento. Esta geração procura, cada vez mais, contextos que garantam não só estabilidade e bem-estar, mas também oportunidades concretas de evolução pessoal e profissional.

#### **3.2.4. Inovação em Gestão de Talentos**

A inovação em gestão de talentos não se limita à digitalização de processos ou à implementação de plataformas tecnológicas. Para a geração Z, que valoriza fortemente a personalização, a inovação assume formas

multifacetadas. O desafio das organizações consiste em conseguir alinhar estas expectativas com práticas verdadeiramente diferenciadoras e significativas.

O estudo de Pandita (2021) propõe uma abordagem centrada na cocriação de experiências de desenvolvimento, onde se destaca a aplicação de metodologias ágeis e de design thinking aos processos de gestão de talento. Ao envolver os colaboradores na conceção das suas jornadas de aprendizagem, as organizações promovem uma cultura participativa, onde os jovens se sentem valorizados. Esta dinâmica reforça a ligação à cultura organizacional, uma vez que os colaboradores passam a reconhecê-la como resultado direto da sua contribuição individual. Nesse mesmo sentido, Gandasari et al. (2024) identificam como prática emergente a criação de “percursos de desenvolvimento personalizados”, isto é, percursos flexíveis que permitem aos colaboradores escolher as competências a desenvolver de acordo com os seus interesses e objetivos profissionais. Este modelo rompe com a rigidez dos planos de carreira tradicionais e responde ao desejo da geração Z por experiências formativas autodirigidas. Além disso, promove um ambiente de crescimento contínuo, que reforça o compromisso dos jovens com a organização à medida que esta se adapta às suas necessidades individuais.

Por outro lado, Vieira et al. (2024) introduzem a prática do “microfeedback estruturado”, onde o feedback é fornecido de forma breve, frequente e orientado a momentos específicos do trabalho. Esta abordagem, além de estimular uma cultura de aprendizagem constante, reforça a clareza nas expectativas e a comunicação entre pares e líderes, dois aspetos altamente valorizados pela geração Z. O feedback contínuo, ao substituir as avaliações formais, contribui para um ambiente organizacional mais responsivo e de acordo com o ritmo dos jovens talentos. Uma outra ideia apresentada pelos mesmos autores é o uso estratégico da gamificação nos processos de onboarding e desenvolvimento, porque ao serem introduzidos elementos como rankings, desafios interativos e recompensas simbólicas, as empresas conseguem

aumentar a motivação e estimular a aquisição de competências num formato mais próximo da linguagem e dinâmicas da geração Z. Isto permite-nos concluir que a inovação em gestão de talentos não é um fim em si mesma, mas um meio eficaz de traduzir os valores organizacionais em práticas vividas. De facto, quando orientada para o ser humano e não apenas para a eficiência, transforma-se numa expressão tangível do EB e, conseqüentemente, num elemento essencial para consolidar o alinhamento entre colaboradores e organização.

### **3.2.5. Branding Interno**

No contexto do EB, o branding interno (ou internal branding) surge como uma ferramenta estratégica para garantir a coerência entre a proposta comunicada externamente e a experiência vivida pelos colaboradores.

Os autores Pichler et al. (2021) acrescentam que a adoção de programas de socialização interna contribui para o ajustamento cultural dos jovens colaboradores, facilitando a percepção de fit entre os seus valores pessoais e os valores da organização. Esta sensação de compatibilidade é essencial para a assimilação da cultura organizacional por parte da geração Z, que procura um lugar de trabalho onde possa expressar a sua identidade e crescer profissionalmente. Num plano mais estrutural, Aurand et al. (2005) destacam a importância de envolver os departamentos de Recursos Humanos na construção e manutenção do branding interno. Através de uma abordagem transversal, que articula comunicação, liderança e práticas quotidianas, o branding interno fortalece a cultura organizacional, criando sinergias entre equipas e assegurando que os valores organizacionais são integrados nas ações diárias, sendo que, essa integração é fundamental para a geração Z, que tende a rejeitar ambientes onde existe dissonância entre o que é dito e o que é feito.

Por fim, Agrawal & Paulus (2022) argumentam que o internal brand management tem impacto direto na retenção e motivação dos colaboradores,

sobretudo entre os mais jovens, porque ao incentivarmos o envolvimento ativo na construção da marca interna, as organizações permitem que a geração Z sinta orgulho no seu papel, aumentando o seu compromisso com os objetivos institucionais. Esta valorização simbólica do colaborador, enquanto elemento central da identidade organizacional, promove um clima de confiança e reciprocidade, algo que é essencial para a assimilação da cultura. Deste modo, o branding interno revela-se uma extensão natural das estratégias de EB voltadas para a geração Z, ao garantir que a promessa da marca é vivida, sentida e co-construída dentro da organização. Este alinhamento interno é imprescindível para a construção de vínculos autênticos e duradouros com os jovens talentos.

### **3.3. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional representa o sistema de valores, práticas e crenças que orienta o funcionamento interno de uma empresa e o comportamento dos seus membros. Para a geração Z, a cultura organizacional é um critério determinante na escolha de um empregador e no grau de envolvimento e compromisso para com a organização. Esta geração atribui especial importância à coerência entre os valores proclamados e as práticas vivenciadas, valorizando culturas que promovam o bem-estar, a responsabilidade social, a sustentabilidade e os valores éticos. Assim, nesta secção analisam-se os principais aspetos culturais que se revelam mais valorizados pela geração Z.

#### **3.3.1. Cultura centrada no Bem-Estar**

Uma das expressões mais valorizadas da cultura organizacional, aos olhos da geração Z, prende-se com a forma como as organizações promovem o bem-estar dos seus colaboradores. Esta geração valoriza contextos laborais saudáveis, inclusivos e flexíveis, nos quais exista equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e um ambiente que respeite a individualidade. A perceção de

autenticidade entre aquilo que é comunicado pela organização e o que realmente se vive no dia a dia assume, assim, um papel determinante na construção de vínculos profissionais duradouros.

Neste enquadramento, a cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, normas e práticas que orientam o funcionamento interno das empresas, surge como a base concreta do employer branding. Para a geração Z, cuja tomada de decisão é fortemente orientada por valores, esta coerência entre discurso e prática é um critério decisivo na escolha e permanência numa organização. Os autores Agrawal e Paulus (2022) ilustram esta ligação ao referirem que uma marca empregadora credível exige uma cultura de suporte, reforçada por uma liderança coerente e uma comunicação interna eficaz. A importância de uma cultura centrada no bem-estar é igualmente evidenciada por Pandita (2021), que defende que culturas inovadoras e inclusivas constituem, por si só, uma forma eficaz de atrair e reter jovens talentos. Quando os colaboradores percebem que a cultura reflete verdadeiramente os valores defendidos pela organização, aumenta o seu sentimento de pertença e de compromisso. Neste sentido, destaca-se a RSC como o reflexo tangível de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar coletivo. Para Rzemieniak e Wawer (2021), a implementação de medidas sustentáveis e eticamente responsáveis constitui um fator de atratividade junto da geração Z, que espera um envolvimento genuíno das empresas com causas sociais e ambientais. Esta ideia é reforçada por Gintale et al. (2024), ao demonstrarem que práticas de RSC, como ações filantrópicas ou ambientais, geram uma perceção positiva da marca empregadora, na medida em que espelham os valores pessoais destes jovens.

Adicionalmente, Verčič e Verčič (2024) sublinham que a promoção interna de valores ligados à sustentabilidade, quando feita de forma consistente e transparente, contribui para reforçar a ligação emocional dos colaboradores à organização, levando-os a agir como “embaixadores espontâneos da marca”. De

igual modo, Graczyk-Kucharska e Erickson (2020) afirmam que o envolvimento direto dos trabalhadores em iniciativas de RSC, mais do que a sua divulgação institucional, potencia o orgulho organizacional e o sentimento de propósito, elementos centrais na fidelização da geração Z.

### **3.3.2. Sustentabilidade e Imagem Corporativa**

A sustentabilidade deixou de ser apenas uma responsabilidade institucional para se tornar um elemento estratégico na construção da imagem organizacional, sobretudo no que diz respeito à forma como a geração Z avalia potenciais empregadores. Esta geração, mais do que qualquer outra, observa com atenção a coerência entre o discurso e a prática das organizações, encontrando-se à espera de um envolvimento real e contínuo com causas ambientais e sociais. A forma como a sustentabilidade é comunicada e experienciada no interior das empresas tem impacto direto na sua reputação, tanto a nível externo como na própria atratividade da marca empregadora.

O artigo de Verčič & Verčič (2024) revela que a geração Z se caracteriza por uma postura ativa em relação à ética organizacional, questionando práticas incoerentes e utilizando as redes sociais como ferramentas de advocacia corporativa. O artigo demonstra que a promoção interna dos valores ligados à sustentabilidade, quando feita com consistência, fortalece a identificação dos colaboradores com a empresa e contribui para o reforço da imagem da marca empregadora no espaço público. No mesmo âmbito, Kucharska (2020) demonstra que a relação entre RSC, compromisso dos colaboradores e reputação da marca é interdependente. A autora defende que o envolvimento interno nos objetivos sustentáveis da empresa ajuda a potenciar o desempenho e a imagem externa da marca, possuindo reflexos diretos na sua atratividade enquanto empregadora. A partir deste estudo conseguimos concluir que, a sustentabilidade é vivida de dentro para fora: começa no quotidiano dos colaboradores e expande-se para o reconhecimento público e para a construção

de uma imagem corporativa ética, moderna e comprometida com o bem comum.

Finalmente, a investigação de Rzemieniak & Wawer (2021) reforça que a geração Z tende a associar a credibilidade da marca empregadora ao seu posicionamento face aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para esta geração, os valores organizacionais expressos através de práticas sustentáveis são um reflexo direto da identidade institucional, sendo que, a presença desses valores nas narrativas internas e externas fortalece a imagem da organização, e como mencionei anteriormente, geram orgulho e sentimento de pertença entre os colaboradores e aumentam a sua predisposição para atuar como embaixadores espontâneos da marca.

### **3.3.3. Impacto Social e Valores Éticos**

A geração Z demonstra uma crescente exigência em relação ao posicionamento ético das organizações, não só enquanto critério de escolha profissional, mas como base para a construção de um sentimento de pertença e confiança. Esta geração associa a autenticidade organizacional à capacidade da empresa em gerar impacto social positivo, promovendo práticas justas e alinhadas com os seus valores. Assim, os valores éticos deixam de ser uma dimensão simbólica para se tornarem um fator estratégico na percepção e assimilação da cultura organizacional.

Para os autores Tkalac Verčič & Špoljarić (2023) as organizações que adotam uma postura empática e responsável, sobretudo em momentos de crise, reforçam significativamente a confiança dos colaboradores. A atuação ética é descrita por estes como a promotora da coesão interna, ao garantir que os colaboradores se sentem protegidos e valorizados. Este sentimento de segurança ética influencia positivamente a imagem interna da organização, potenciando o envolvimento e o alinhamento cultural com a gen Z. Mesmo para Kucharska (2020) o envolvimento dos colaboradores em iniciativas com

impacto social contribui para o fortalecimento da identidade organizacional, ou seja, ela defende que o compromisso ético e a responsabilidade social atuam como pilares da reputação da marca, aumentando não só a confiança externa, mas também a lealdade interna, pois quando os colaboradores percebem que trabalham numa organização comprometida com o bem comum, o orgulho e a motivação aumentam. Estes aspetos são valorizados de forma acentuada pela geração Z, que espera trabalhar em ambientes eticamente orientados e com um propósito coletivo.

Neste sentido, a construção de uma cultura organizacional sólida e atrativa para os gen Z's depende da articulação entre os valores éticos, a responsabilidade social e a existência de práticas internas coerentes. O impacto social apesar de ser uma externalidade reputacional, age também como o ponto central na construção da identidade organizacional, com implicações diretas na forma como os jovens talentos se identificam com a empresa e assumem um papel ativo na sua missão.

# Capítulo 4

## Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma as estratégias de EB influenciam a forma como os membros da geração Z assimilam a cultura organizacional. Através de uma meta-análise qualitativa de 20 artigos científicos, identificaram-se temas centrais que contribuíram diretamente para a resposta à questão de investigação, permitindo uma leitura integrada da forma como o EB, enquanto prática estratégica de comunicação e gestão da marca empregadora, atua na construção da experiência organizacional dos jovens trabalhadores.

A análise permitiu concluir que a EVP, quando edificada com base em valores organizacionais autênticos e alinhados com as expectativas da geração Z, potencia a sua identificação com a cultura da organização (Ambler & Barrow, 1996; Biswas & Suar, 2016). Aspectos como o sentido de propósito, o bem-estar no trabalho, a flexibilidade e o compromisso com causas sociais são especialmente valorizados por esta geração (Brammer et al., 2007; Kim et al., 2010; McLeod, 2010), tendo maior eficácia quando comunicados através de meios digitais interativos e transparentes (Dabirian et al., 2017). Os artigos analisados demonstram que o EB exerce uma influência significativa nos processos de socialização organizacional, promovendo uma integração muito mais eficaz dos jovens colaboradores, sobretudo quando as mensagens transmitidas externamente são consistentes com a realidade interna (Mosley, 2014; Moroko & Uncles, 2008). Isto evidencia que, a coerência entre o discurso da marca e a vivência quotidiana dentro da organização revela-se, assim, um fator determinante na assimilação da cultura organizacional, sendo especialmente relevante para uma geração sensível a inconsistências e contradições (Goh & Lee, 2018; Iorgulescu, 2016).

Neste contexto, a GRH assume um papel estratégico e transversal. Compete-lhe desenhar e implementar políticas que articulem a comunicação, o desenvolvimento de pessoas e a responsabilidade social, de modo a garantir uma cultura organizacional coerente e alinhada com os valores e aspirações destes jovens talentos (Klein et al., 2013; Fareed et al., 2017). As estratégias de EB devem, por isso, ser acompanhadas de práticas concretas que sustentem os valores promovidos, reforçando a credibilidade da organização enquanto marca empregadora.

Apesar da robustez dos resultados obtidos, o estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, a amostra da meta-análise foi composta por apenas 20 artigos, refletindo as restrições temporais e temáticas do trabalho, bem como a relativa novidade da intersecção entre EB e geração Z. Em segundo lugar, a análise baseou-se exclusivamente em dados secundários, não permitindo aferir de forma direta a perceção dos jovens em contexto real. Por fim, o foco geográfico maioritariamente europeu limita a generalização dos resultados a outros contextos culturais e organizacionais.

Face a estas limitações, recomenda-se que as investigações futuras recorram a dados empíricos primários, através de entrevistas, inquéritos ou grupos focais com membros da geração Z, para aprofundar a compreensão da forma como experienciam e interpretam o EB e a cultura organizacional. Seria igualmente pertinente explorar comparações entre diferentes tipos de organizações (por exemplo, pequenas média empresas *versus* multinacionais) ou analisar o impacto de práticas específicas, como o desenvolvimento personalizado de carreira, na assimilação cultural e no compromisso organizacional. Para além dessas, e de forma a combater as lacunas existentes na literatura, poderiam também ser realizadas avaliações do impacto das tecnologias emergentes (como IA) na perceção da marca empregadora e na experiência de integração.

Em síntese, conclui-se que o EB, quando desenvolvido de forma estratégica e centrada nas características da geração Z, constitui um elemento diferenciador na forma como esta geração experiencia e interioriza a cultura organizacional. A aposta em estratégias autênticas, socialmente responsáveis e tecnologicamente atuais surge, assim, como essencial para garantir culturas organizacionais mais atrativas, motivadoras e sustentáveis para as novas gerações que pretendem entrar no mercado de trabalho.

# Bibliografia

- \*Agrawal, A., & Paulus, J. (2022). Internal Brand Management to Build Stronger Brands and More Supportive Organizational Cultures. *IUP Journal of Brand Management*, 19(3), 25–53.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163–169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- \*Au-Yong-Oliveira, M. (2022). Negative Organizations and [Negative] Powerful Relationships and How They Work against Innovation—Perspectives from Millennials, Generation Z and Other Experts. *Sustainability*, 14(24), 17018. <https://doi.org/10.3390/su142417018>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016) Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berkup, S. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of different Generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. N°19, pp. 218–29. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. & Suar, D. (2016). Antecedent and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*. N°136, pp. 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.576>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel*

- and Human Resources Management*, 20, 115–163. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(01)20002-4)
- Chaney, D., Mourad, T. & Slimane, K. (2017). Marketing to the (new) generations: Summary and Perspectives. *Journal of Strategic Marketing*. N<sup>o</sup> 25, pp. 179–89. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1291173>
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. (8<sup>a</sup> ed.). Cortez editora.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Daher, N. (2016). The Relationships between Organizational Culture and Organizational Innovation. *International Journal of Business & Public Administration*, 13(2), 1–15.
- \*Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), 80–91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>
- \*El-Menawy, S. M. A., & Saleh, P. S. (2023). How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and Generation Z intentions to apply for a job? *Future Business Journal*, 9(1), 65. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00233-0>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. In *African Journal of Emergency Medicine* (Vol. 7, Issue 3, pp. 93–99). African Federation for Emergency Medicine. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Estrela, A., & Moreira, J. (2020). The convergence between human resources management and marketing: determining factors of organizational communication influencing internal costumers satisfaction. *GESTIN - Revista Internacional de Gestão, Direito E Turismo*, 20-21, 9–23. <https://doi.org/10.5368/ay5jht15>
- Fareed, M., Isa, M. & Noor, W., (2017). Human Resource Professionals' Effectiveness, Organizational Culture and High Performance Work System Link: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), pp. 85-94.
- Felstead, A., & Jewson, N. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54– 76. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>
- \*Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>

- \*Gintale, G., Correia, R., Dominyka Venciute, & Ruta Lapinskiene. (2024). Sustainability and beyond: decoding the influences of corporate social responsibility on employer brand attractiveness. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429799>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- \*Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit Model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149–176. <https://doi.org/10.7341/20201645>
- \*Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363–379. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2017-0779>
- \*Halová, D., & Müller, M. (2023). Being an Employer of Choice: Attracting Generation Z to Work by Building Brand via Social Media. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00172-0>
- Hardwood, T. & Garry, T. (2015). An overview of content analysis. *The Marketing Review* 2003, 3, 479-498.
- Ibidunni, S., & Agboola, M. (2013). Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring, and Consolidating for Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(32), 177-186.
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:cmj:journl:y:2016:i:9:p:47-54>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited. Eight Edicion
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Keele, Durham.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241–254. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34>
- \*Kucharska, W. (2020). Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Model. *Sustainability*, 12(3), 940. <https://doi.org/10.3390/su12030940>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>

- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/0.1108/SHR-08-2017-0051>
- \*Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, 38(4). <https://doi.org/10.1108/gm-08-2021-0247>
- \*Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Enhancing employer attractiveness for Gen Z candidates. *Human Resource Management International Digest*, 31(6), 27-29. <https://doi.org/10.1108/hrmid-06-2023-0127>
- Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367- 378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>
- Liu, C. (2015). Types of employee perceptions of information security using Q methodology: An empirical study. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 557-575
- \*Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Dieu Hack-Polay. (2023). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1). <https://doi.org/10.1111/sjop.12955>
- McLeod, J. (2010). The effectiveness of workplace counseling: A systematic review. *Counselling and Psychotherapy Research*, 10(4), 238–248. <https://doi.org/10.1080/14733145.2010.485688>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosley, R. (2017, December 6). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2017). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- \*Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International*

- Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/ijis-10-2020-0217>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- \*Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Puiu, S. (2017). Generation Z - an Educational and Managerial Perspective. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 14(29), 62–72.
- \*Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Sandelowski, M., Docherty, S., & Emden, C. (1997). Qualitative metasynthesis: Issues and techniques. *Research in Nursing & Health*, 20(4), 365–371. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199708\)20:4<365::AID-NUR9>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199708)20:4<365::AID-NUR9>3.0.CO;2-E)
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186S- 206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Teräväinen, Ville & Junnonen, Juha-Matti & Ali-Löyty, Simo. (2018). Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. *Construction Economics and Building*. 18. 48. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770>
- Thorngate, W. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain by Joanne, Martin. *Journal of Comparative Policy Analysis* 4, 217–221. <https://doi.org/10.1023/A:1015468409408>
- \*Tkalac Verčić, A., & Špoljarić, A. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12462>
- \*Varghese, J., & R. Deepa. (2023). Gamification as an Effective Employer Branding Strategy for Gen Z. *NHRD Network Journal*, 16(3), 269–279. <https://doi.org/10.1177/26314541231170438>
- \*Verčić, A. T., & Dejan Verčić. (2024). Attitudes toward sustainable development and employer brands: comparing generations X, Y and Z in two countries. *Corporate Communications an International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2023-0161>

\*Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49.  
<https://doi.org/10.3390/admsci14030049>

# Apêndice 1

TEMA	SUBTEMAS	EXCERTOS EXEMPLIFICATIVOS
<p>Geração Z</p>	<p><i>Expetativas de Crescimento e Desenvolvimento</i></p>	<p>São as percepções que os funcionários ou candidatos a emprego têm sobre as oportunidades que uma organização oferece para o avanço de suas carreiras. Essas expectativas englobam o desenvolvimento profissional, a possibilidade de aprendizado contínuo, e o crescimento dentro da empresa.</p> <p>(Graham e Cascio, 2018)</p> <p>“The most important factors influencing the decision to stay after an internship at the company are the ability to combine work and study at university, team dynamics, and access to training at the company. These are followed by a flexible schedule and the opportunity to study at the company and develop professionally.”</p> <p>(Dzhulai et al., 2022, p.88)</p> <p>“In a positive firm there is meritocracy — the best employee wins, gets promoted... In a positive firm, those who contribute more to the company with innovative ideas and think outside the box are recognized for it, and not ostracized or set aside for doing good things.”</p> <p>(Au-Yong-Oliveira, 2022, pp.6-7)</p> <p>“Development Value (DV), referring to the extent to which an individual is attracted to an employer providing confidence and recognition, coupled with career-enhancing experiences and a springboard to higher positions.”</p> <p>(Lassleben e Hofmann, 2023, p. 547)</p> <p>“Organizations have implemented numerous operating and strategic changes that influence employees’ career prospects and job security.”</p> <p>(Mahmoud et al., 2024, p. 73)</p> <p>“Young people expect their employer to provide them with the opportunity to grow and develop their professional skills. (...) They want to gain new qualifications and competencies.”</p> <p>(Graczyk-Kucharska e Erickson, 2020, p.157)</p>
	<p><i>Alienação no trabalho e percepção</i></p>	<p>Refere-se à forma como diferentes gerações experienciam e reagem à sensação de desconexão ou afastamento do ambiente laboral, especialmente em contextos extremos como a pandemia da COVID-19. A alienação no trabalho resulta de fatores como o aumento da ansiedade, a quebra das interações sociais e a perda de controlo sobre as rotinas profissionais.</p> <p>(Mahmoud et al., 2024)</p> <p>“Our analysis suggested that intense extreme-context perception led to elevated anxiety and alienation, which, in turn, heightened job insecurity and worsened job satisfaction and OCB outcomes. (...) Generation Y and Generation Z experienced higher anxiety due to extreme-context perception and hence higher job insecurity due to alienation compared with Generation X respondents.”</p> <p>(Mahmoud et al., 2024, p. 70)</p>

<b>Employer Branding</b>	<b><i>Proposta de Valor ao Colaborador (EVP)</i></b>	<p>E um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis que uma organização oferece aos seus colaboradores, para atrair, reter e motivar os seus talentos.</p> <p style="text-align: right;">(Gandasari et al., 2024)</p>	<p>"Employee benefits can be thought of as a total reward, including both tangible (e.g. bonuses, salary, and stock options) and intangible (e.g. social status, rewarded job design, and work/life balance. Employee benefits have been found to be a 'very important' part of choosing a job (...)."</p> <p style="text-align: right;">(Gandasari et al., 2024, p.5)</p>
	<b><i>Employer Branding Digital</i></b>	<p>Refere-se à utilização de plataformas de redes sociais pelas organizações para construir e promover a sua marca empregadora, visando atrair a Geração Z para o mercado de trabalho.</p> <p style="text-align: right;">(Halová e Müller, 2023)</p>	<p>"Astute firms regard employer branding as a process through which the employer brand is effectively cultivated and communicated. This should ideally involve: gaining insight about the aspects a target group finds most appealing in an employer, and deploying relevant marketing and communication techniques to articulate how the company can meet these preferences."</p> <p style="text-align: right;">(Lassleben e Hofmann, 2023, p.27)</p> <hr/> <p>"The rise of social media and online job portals has drastically changed the way recruitment is conducted. Today's younger generations are looking for jobs on the Internet. Besides job portals, applications and other social media platforms also play a crucial role in the recruitment process. [...] Social media affordances also help the employer brand reach its target audience and increase its visibility."</p> <p style="text-align: right;">(El-Menawy &amp; Saleh, 2023, p. 5)</p>
	<b><i>Atração e Retenção de Talentos</i></b>	<p>Conjunto de estratégias e práticas adotadas por uma organização para tornar-se atraente aos olhos de candidatos qualificados. Isso envolve criar e comunicar uma marca empregadora positiva (Employer Brand), oferecer benefícios competitivos e proporcionar oportunidades claras de desenvolvimento de carreira.</p> <p style="text-align: right;">(Gandasari et al., 2024)</p>	<p>"In general, results indicated that employers can impress talented (...) workers by ensuring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- the work environment is exciting and enjoyable;</li> <li>- positive team relations; - colleagues and superiors are supportive; - attractive remuneration packages; - flexible work arrangements; - emphasis on personal growth and development; and - job security." <p style="text-align: right;">(Lassleben &amp; Hofmann, 2023, p. 28)</p> </li></ul>

<p><b><i>Inovação em Gestão de Talentos</i></b></p>	<p>Consiste na aplicação de estratégias modernas, como employer branding, programas de desenvolvimento de carreira e benefícios atrativos, que visam atrair e reter talentos — especialmente da Geração Z — alinhando-se às suas expectativas e valores num mercado de trabalho competitivo.</p> <p>(Gandasari et al., 2024)</p>	<p>“As Generation Z is soon going to hit the workplace stage, it is essential to look at their preferences to the workplace so that an effective channel of communication is set up with the help of employer branding. [...] Generation Z inclines continuously working on new things, facing challenges and hence learning out of the problematic situation. They avoid redundant work. They seek to work for organizations that can provide them job security rather than hefty money. [...] They favor a flexible working environment to deliver at their best.”</p> <p>(Pandita, 2021, p. 559)</p>
<p><b><i>Branding Interno</i></b></p>	<p>Consiste na promoção interna dos valores da organização, especialmente os ligados à sustentabilidade, de forma transparente e coerente com as práticas reais. Quando bem aplicada, essa comunicação fortalece a identificação dos colaboradores com a empresa e aumenta a atratividade da marca empregadora.</p> <p>(Verčič e Verčič, 2024)</p>	<p>“By engaging and inspiring employees to live organizational values, the organization helps them feel a sense of pride and ownership to further their involvement in spreading the positive messages of the organization.”</p> <p>(Graham e Cascio, 2018, p.370)</p> <p>“Organizations should adopt socialization programs that will help them adapt to cultures and work designs that emphasize collaboration and teamwork. [...] These socialization programs are essential because they can facilitate perceptions of person-organization fit among Gen Z workers. Person-organization fit is a perception that one’s background — for example, preferences, experience, and personality — fit with the organization in terms of its culture and ways of working.”</p> <p>(Fichler et al., 2021, p. 605)</p>

<b>Cultura Organizacional</b>	<b><i>Cultura centrada no Bem-Estar</i></b>	<p>Conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhadas que caracterizam uma organização. Ela influencia a forma como os colaboradores interagem entre si e com os stakeholders externos, afetando diretamente o desempenho organizacional e a eficácia das estratégias de marca interna.</p> <p style="text-align: right;">(Agrawal e Paulus, 2022)</p> <hr/> <p>Refere-se ao papel das ações sociais, ambientais e éticas das empresas na construção de uma imagem empregadora alinhada com os valores desta geração, que valoriza fortemente a sustentabilidade, a justiça social e o impacto positivo no mundo.</p> <p style="text-align: right;">(Gintale et al., 2024)</p>	<p>“CSR reporting has resulted in companies facing increasing demands to be socially responsible. According to stakeholder theory, employee involvement is pivotal in the successful implementation of CSR practice because the daily efforts and routines of employees shape the company’s performance.”</p> <p style="text-align: right;">(Kucharska, 2020, p.2)</p> <hr/> <p>“Organizational culture (...) is characterized by practices that promote an inclusive and innovative environment, where the organization’s values and beliefs are lived out daily. (...) Additionally, the culture should be driven by a mindset of innovation and social responsibility, reflecting practices that prioritize employee well-being and engage them in relevant social causes”.</p> <p style="text-align: right;">(Pandita, 2021, p.562)</p> <hr/> <p>“As a consequence, from the perspective of candidates and employees from Generation Z, all activities of companies should be based on truth and be directly connected with the organisation’s ethics, especially in the area of work ethics”</p> <p style="text-align: right;">(Rzemieniak &amp; Wawer, 2021, p. 6)</p>
	<b><i>Sustentabilidade e Imagem Corporativa</i></b>	<p>Referem-se ao impacto das práticas sustentáveis de uma empresa na percepção pública da sua marca, onde ações de responsabilidade social, especialmente ambientais e filantrópicas, reforçam a atratividade e reputação da organização como empregadora.</p> <p style="text-align: right;">(Gintale et al., 2024)</p>	<p>“The results of the study confirmed that sustainable development measures undertaken by employers increase the candidates’ motivation to apply for a job in the organisation.”</p> <p style="text-align: right;">(Rzemieniak e Wawer, 2021, p.1)</p>
	<b><i>Impacto Social e Valores Éticos</i></b>	<p>Referem-se ao compromisso das organizações em agir de forma empática, transparente e responsável, promovendo o bem-estar dos seus colaboradores e respondendo às crises com ações que reforcem a confiança, o apoio mútuo e a coesão interna.</p> <p style="text-align: right;">(Tlalac e Špoljarić, 2023)</p>	<p>“(…) So, the CSR, brand reputation, and employee brand commitment are strongly related. Thus, the simplest way to achieve sustainability is to keep employee brand commitment and CSR on the possible highest levels to secure corporate brand reputation and brand performance effects.”</p> <p style="text-align: right;">(Kucharska, 2020, p.11)</p>