

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE DIREITO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Renata Ruiz Simas

Employer Branding: a estratégia de atração da Geração Z por meio da Confederação Brasileira
de Empresas Juniores

Dourados
Janeiro – 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE DIREITO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Renata Ruiz Simas

Employer Branding: a estratégia de atração da Geração Z por meio da Confederação Brasileira de Empresas Juniores

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Universidade Federal da Grande Dourados, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais, sob a orientação da Prof. Katiuscia Moreno Gadelha.

Dourados
Janeiro – 2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S588e Simas, Renata Ruiz

Employer Branding: estratégia de atração da Geração Z
por meio da Confederação Brasileira de Empresas Juniores /
Renata Ruiz Simas -- Dourados: UFGD, 2018.

38f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Katiuscia Galhera

TCC (Graduação em Relações Internacionais) -
Faculdade de Direito e Relações Internacionais,
Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Geração Z. 2. Employer Branding. 3. Movimento
Empresa Júnior. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a).



ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Em 05 de fevereiro de 2018, compareceu para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais o (a) aluno (a) **Renata Ruiz Simas** tendo como título "Employer Branding: Estratégia de Atração da Geração Z por meio da Confederação Brasileira de Empresas Juniores".

Constituíram a Banca Examinadora os professores Dra. Katiuscia Moreno Galhera (orientador/a), Victor Tarifa Lopes (examinador/a) e Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos (examinador/a).

Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, o trabalho foi considerado (a) aprovada.

Por nada mais terem a declarar, assinam a presente Ata.

Observações: _____

Assinaturas:

Dra. Katiuscia Moreno Galhera
Orientador/a

Bruno Boti Bernardi
Coordenação do Curso de
Relações Internacionais
UFGD/FADIR

Victor Tarifa Lopes
Examinador/a

Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos
Examinador/a

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo a Deus, pelo presente de poder viver e aprender a cada dia com novas experiências, assim como aprendi, cresci e amadureci nesses anos de universidade.

Agradeço a minha família, que imensamente tem me apoiado em todas as minhas escolhas, decisões difíceis e momentos de desafios. Ao meu pai, minha mãe e meu irmão, meu muito obrigada e carinho eterno.

Meu muito obrigada aos amigos que fiz na universidade e que levarei para a vida toda, bem como os que a vida me deu de presente e tem me acompanhado durante a minha caminhada. A todos, pelo carinho e momentos felizes que vivemos juntos, meus sinceros agradecimentos.

Agradeço imensamente ao Movimento Empresa Júnior, o qual foi uma escola para mim e me ensinou a trabalhar todos os dias por um Brasil mais empreendedor. A essa rede que me mostrou o valor da ética, competitividade, educação e colaboração eu devo grande parte do que aprendi nos últimos quatro anos da minha vida. Aproveito para agradecer a Ínteri Júnior, Empresa Júnior de Relações Internacionais da UFGD, a FEJEMS, Federação das Empresas Juniores do Mato Grosso do Sul, duas organizações que tive o prazer e honra de presidir, e a Brasil Júnior, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Serei eternamente grata a essas organizações que me formaram enquanto pessoa e profissional e me ensinaram a sempre ter postura empreendedora, foco em resultados e paixão por desafios, bem como aos times que trabalharam comigo durante a jornada no Movimento Empresa Júnior.

Ao Time BJ, que no ano de 2017 me acompanhou tanto no trabalho quanto na vida, me mostrando que um grupo de pessoas, unidas por um propósito, é capaz de causar grandes transformações no meio em que habita. Meus eternos agradecimentos e admiração por cada um deles, em especial à Gabriela, irmã que a vida me deu, que me motivou e encorajou no processo de desenvolvimento do TCC e ao longo do ano no geral.

Meus agradecimentos, por fim, aos professores Hermes Moreira e Katiuscia Moreno, por me acompanharem em mais esse desafio na reta final da universidade.

Resumo: o objetivo deste trabalho é analisar a estratégia de atração de talentos da Geração Z, os nascidos entre 1990 e 1999 por grandes empresas que utilizam *Employer Branding* para construir a marca empregadora das organizações. A hipótese é a de que, com o ingresso dos jovens da Geração Z no mercado de trabalho, as empresas precisam entender esse público e saber como se comunicar efetivamente com ele. Procurará, a partir o estudo de caso da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, explorar ações realizadas pela Brasil Júnior para conectar os jovens e as empresas parceiras da organização.

Palavras-chave: Geração Z; Employer Branding; Movimento Empresa Júnior.

Abstract: this study aims to analyze the strategy of talent attraction of the Generation Z, who was born between 1990 and 1999 by big companies that use Employer Branding in the organizations. The hypothesis is that, as the Generation Z is starting to work, the companies have to understand this public and be able to communicate with them. It seeks to, by the study of the Brazilian Confederation of Junior Enterprises, explore actions promoted by Brasil Júnior to connect the young people and the partners of the organization.

Key-words: Generation Z; Employer Branding; Junior Enterprise Movement.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I – OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	9
A Globalização.....	9
A Globalização e o ambiente empresarial de trabalho.....	10
CAPÍTULO II – A GERAÇÃO Z E SEU PERFIL NO AMBIENTE DE TRABALHO ...	14
As Gerações X e Y	15
A Geração Z	16
CAPÍTULO III – EMPLOYER BRANDING PARA ATRAÇÃO DE TALENTOS.....	20
Canais de comunicação com a Geração Z.....	23
CAPÍTULO IV- EMPLOYER BRANDING POR MEIO A CONFEDERAÇÃO BRAILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES.....	25
O Movimento Empresa Júnior.....	25
O Modelos de Negócios da Brasil Júnior e o Programa Mantenedores ..	27
Os desafios do Programa Mantenedores	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	36

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo explorar a estratégia de atração de talentos que grandes empresas têm adotado em seus processos de recrutamento e seleção: o Employer Branding. Para que isso aconteça, será feita uma análise sobre o ambiente atual de trabalho nas organizações e como a Globalização tem afetado essa esfera da sociedade, com o uso cada vez mais freqüente de tecnologias, intercâmbio mais intenso de pessoas, serviços e produtos, e novas formas de aprender e obter informações que esse fenômeno traz.

Além disso, será abordado o conceito de Gerações, seus desafios e possibilidades e como as Gerações X, Y e Z se relacionam no trabalho. Aprofundaremos mais na Geração Z, os nascidos entre 1990 e 1999 (TULGAN, 2015), visto que estão em processo de transição entre a faculdade e o primeiro emprego, se tornando assim alvos das grandes corporações em busca de talentos para seus programas de estágio e trainee, ou até mesmo para vagas efetivas nas empresas. O estudo com grupos geracionais faz sentido principalmente para estudos em grande escala, para tentar identificar padrões de comportamento entre um grande número de pessoas. Porém é necessário entender que as particularidades de cada indivíduo existem se levarmos em consideração a cultura, regiões em que habitam, diferentes classes sociais e contextos de vida dos membros desses grupos.

Após entendermos qual é o público que as empresas têm buscado atrair para suas equipes, passaremos a tratar sobre a estratégia utilizada para recrutar os jovens da Geração Z: o *Employer Branding*. Esse conceito explica como as empresas têm feito para construir a marca empregadora de seus negócios, ou seja, como tornar a organização mais atrativa para esse grupo fazendo com que esses talentos escolham entrar nessas organizações e trazer o seu dinamismo, protagonismo e senso de inovação (MCCRINDLE, 2011) para o ambiente de trabalho. Para isso é importante entender o que esses jovens levam em consideração ao escolherem uma empresa para se trabalhar, como eles recebem essas informações e o que mais chama atenção deles nesse processo.

O caso estudado é o posicionamento das empresas parceiras da Brasil Júnior-Confederação Brasileira de Empresas Juniores, como boas organizações para os empresários juniores construírem suas carreiras após concluírem seus cursos de graduação, visto que esse público é alvo dos recrutadores de grandes empresas citadas posteriormente neste trabalho. Abordaremos principalmente quais ações são realizadas

para proporcionar a aproximação entre os jovens e as empresas e os resultados já conquistados em relação a talentos do Movimento Empresa Júnior trabalhando em organizações parceiras.

O tema se torna relevante para as Relações Internacionais pois aborda mudanças que surgiram principalmente com o avanço da Globalização que, segundo Friedman (2005), se acentuou após a queda do Muro de Berlim em 1989. Tal fenômeno faz com que as fronteiras internacionais se tornem mais fluidas e o mundo seja mais interconectado. Além disso, essa fluidez nas fronteiras faz com que a competitividade internacional seja mais acirrada, pois as organizações passam a competir interna e externamente, obrigando as empresas a inovarem e buscarem novas formas de, por exemplo, atrair talentos que farão a diferença nos resultados da organização, assunto relevante nesse trabalho. No que diz respeito a empresas transnacionais, a estratégia de *Employer Branding* também é amplamente usada para seus processos seletivos, tornando também o assunto relevante no campo das Relações Internacionais visto que as multinacionais são atores muito importantes nesse sentido.

O trabalho está dividido em quatro capítulos: o capítulo 1 é intitulado “Os efeitos da Globalização no ambiente de trabalho” e fala um pouco sobre o mundo do trabalho, que vem passando por mudanças significativas após o advento da Globalização e tem tornado o mundo mais interconectado e mudado a velocidade do fluxo de informações e conhecimento desde sua ascensão. Nesse capítulo trataremos sobre como essas mudanças são percebidas e encaradas no cotidiano corporativo.

O capítulo 2, “Geração Z e seu perfil no ambiente de trabalho”, passa pelo conceito de Gerações, conflitos geracionais e como as Gerações X, Y e Z se relacionam nas relações de trabalho, pois são grupos muito diferentes que convivem entre si nas organizações e constantemente precisam trabalhar em conjunto. O foco principal nesse capítulo será entender quem é a Geração Z, os jovens ingressantes no mercado de trabalho por meio de programas de talentos, e como é o perfil desse grupo enquanto colaboradores em uma organização.

O terceiro capítulo leva o título “*Employer Branding* para atração de talentos” e vai abordar a estratégia de construção de marca empregadora frente aos jovens da Geração Z, ou seja, como as empresas se posicionam como boas organizações para construir uma carreira perante o público jovem.

Por último, o capítulo 4, “*Employer Branding* por meio da Confederação Brasileira de Empresas Juniores”, abordará o caso da Brasil Júnior, que faz ações para aproximar as empresas parceiras da organização dos jovens universitários do Movimento Empresa Júnior, justamente utilizando a estratégia de *Employer Branding* para realizar esse serviço.

Capítulo 1

OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A Globalização

Friedman (2007) utiliza como marco da Globalização como conhecemos hoje a queda do Muro de Berlim (1989), que passou a, segundo ele, “achatar o mundo”, principalmente aproximando as pessoas ao redor do globo através de novas tecnologias, em um contexto onde as fronteiras se tornam muito mais fluidas e o intercâmbio de pessoas, produtos, serviços, moeda e informações é possível. O conceito, de uma forma geral, varia de acordo com diferentes autores. Segundo Alvarez (1999) o conceito, que não é necessariamente novo, é usado principalmente para:

caracterizar um conjunto aparentemente bastante heterogêneo de fenômenos que ocorreram ou ganharam impulso a partir do final dos anos 80 - como a expansão das empresas transnacionais, a internacionalização do capital financeiro, a descentralização dos processos produtivos, a revolução da informática e das telecomunicações, o fim do socialismo de Estado na ex-URSS e no Leste Europeu, o enfraquecimento dos Estados nacionais, o crescimento da influência cultural norte-americana etc. -, mas que estariam desenhando todos uma efetiva ‘sociedade mundial’, ou seja, uma sociedade na qual os principais processos e acontecimentos históricos ocorrem e se desdobram em escala global. (ALVAREZ, 1999, p. 97)

Alguns autores trazem como ponto inicial do processo de Globalização a época das Navegações e grandes descobertas marítimas, quando os países deixaram de ser isolados e começaram a, além de descobrir novos territórios a serem explorados, usufruir dos recursos naturais e mão de obra existentes nessas novas terras.

Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), quatro aspectos são muito importantes quando falamos sobre o processo de Globalização, sendo eles: comércio e transações financeiras que atravessam fronteiras, movimentos de capital e de investimento internacional, migração e movimento de pessoas entre diferentes países e a disseminação de conhecimento. Tudo isso tem se acentuado nos últimos anos, principalmente após a década de 90, quando a Internet e os meios de comunicação começam a ganhar força.

Houve uma preocupação, devido à hegemonia americana desde o final da Segunda Guerra Mundial, de que “Globalização significasse americanização” (FRIEDMAN, 2007). Dessa forma, algumas pessoas defendiam que, em poucas décadas após o início desse

processo, a diversidade cultural desapareceria, visto que os costumes, produtos e modo de vida americano se sobressairiam em relação aos demais.

Alvarez (ibidem) traz como ponto de atenção o fato de que, por vezes, a Globalização é defendida como um processo que ocorre de forma homogênea em todo globo, sem o cuidado de observar que um dos efeitos desse processo é justamente o aumento das diferenças sociais (ALVAREZ, 1999), trazendo um contraponto em relação a teoria do “mundo plano” de Friedman:

No interior das nações percebe-se claramente um distanciamento cada vez maior entre os indivíduos que podem usufruir dos benefícios de uma economia globalizada e aqueles que estão condenados ao desemprego e à marginalidade. No plano das relações entre as nações, por sua vez, nem todas apresentam a mesma capacidade de adaptação aos novos rumos da economia globalizada, o que também aumenta a distância entre as nações ricas e as nações pobres.

A Globalização e o ambiente empresarial de trabalho

Antes de abordar pontos sobre a Globalização que modificaram as relações de trabalho nos ambientes organizacionais das empresas, é importante ressaltar que o trabalho, desde o surgimento do ser humano, tem sido uma atividade presente no cotidiano da população. No início dos tempos as pessoas trabalhavam por sua sobrevivência, seja para sua alimentação, por meio da caça, pesca ou mais tarde, da plantação, ou para construir abrigos e para prover proteção a seus familiares (LOPES, 2015).

Ao decorrer da história, a relação do ser humano com o trabalho passou por diferentes etapas até chegar ao modelo que conhecemos atualmente. Segundo Lopes (2015):

Uma das primeiras formas de trabalho reconhecida, por assim dizer, foi a escravidão de um povo subjugado por outro através de guerras tribais ou entre países, um exemplo são os egípcios que escravizaram os hebreus, sendo esses empregados, construtores, artesãos não tendo direito a descanso e trabalhando sobre pressão e constante ameaça de punições físicas. Em outra cultura como a persa, grega, troiana e até mesmo nas longínquas tribos africanas a escravidão era comum. Passando pela Idade Média, a sociedade organizada em Feudos promovia a troca de produtos como principal forma de economia e pagamento de tributos. Após a crise do regime feudal e formação das primeiras cidades, já é possível identificar traços de divisões do trabalho entre os proletariados e os detentores dos meios de produção, mas as mercadorias ainda tinham um caráter de manufatura e era necessário que os artesãos dominassem todo o processo de produção. Na manufatura o produtor controla todo o processo de fabricação do produto e é altamente especializado em todas as etapas (LOPES, 2015).

Para Eric Hobsbawm (1962, Pg.20), daqui em diante ocorre o marco que é provavelmente um dos mais importantes na história da humanidade, iniciado pela Grã-Bretanha: a Revolução Industrial. Para o autor: “[...] a certa altura da década de 1780, e pela primeira vez na história da humanidade, foram retirados os grilhões do poder produtivo das sociedades humanas, que daí em diante se tornaram capazes da multiplicação rápida, constante, e até o presente ilimitada, de homens, mercadorias e serviços” Sabemos que, com o advento da Revolução Industrial, surgiram também vários problemas sociais e trabalhistas, no que diz respeito às precárias condições de trabalho dos operários nas fábricas. Nessa época surgem os primeiros sindicatos, com o intuito de lutar pelos direitos desses trabalhadores, assim como ocorrem marcos importantes como o Ludismo, movimento contrário a mecanização dos processos de produção.

A Primeira Revolução Industrial ficou caracterizada pelo uso de teares mecânicos, a segunda trouxe o uso dos motores a combustão as indústrias. A Terceira Revolução Industrial, com o aspecto muito mais tecnológico do que as revoluções anteriores, que trouxeram uma mecanização mais primária, teve seu início após o término da Segunda Guerra Mundial e foi liderada pelos Estados Unidos, potência econômica da época. Em uma época que antecede a ascensão da Globalização, Coutinho (1992) traz em seu artigo “A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica” que se inicia uma época em que a força de trabalho interage de forma criativa com um sistema de automação flexível. Ou seja, daqui em diante, conhecimento técnico passa a ser muito relevante, somado com a capacidade de criar coisas novas, se distanciando de processos repetitivos como na época do Fordismo e Toyotismo. Nesse contexto, a Quarta Revolução Industrial seria a responsável por trazer tecnologias mais complexas, como a Inteligência Artificial.

Segundo Friedman (2007) as empresas que mais rapidamente conseguem perceber as mudanças que o mundo vem sofrendo após a ascensão da Globalização e que conseguem se adaptar a elas internamente, são as que sobrevivem e crescem. Isso resulta em grandes mudanças nos ambientes organizacionais das empresas, que precisam abandonar as antigas formas de gestão tradicionais e dar espaço a tecnologia e novas formas de fazer negócio. Para o autor, as organizações precisam cada vez mais entender as possibilidades de um mundo globalizado e usá-las a seu favor, para que possam se destacar em relação a seus concorrentes.

As tecnologias de comunicação, como *websites* e redes sociais, tornaram as empresas mais transparentes nas suas formas de fazer negócios e relacionamentos internos com seus colaboradores, bem como tratam seus clientes. Num mundo com tantas ofertas a nível global,

se destacar em relação a um concorrente precisa ir além de preços e qualidade, a experiência do cliente precisa ser impecável, pois ele muito provavelmente irá compartilhar em *blogs* ou redes sociais como foi a interação com determinada compra. Tudo isso, nesse contexto, pode ser responsável por construir ou destruir a reputação de uma empresa em um curto espaço de tempo (FRIEDMAN, 2007). Assim, fontes de marketing de serviços tem migrado para os meios tecnológicos como *Facebook*, *Instagram* e anúncios em vídeos do *Youtube*, na expectativa de atingir o público onde ele está passando mais tempo: na Internet.

Nesse sentido, as relações de empregabilidade também mudam. Surge a competitividade entre indivíduos, que com o achatamento do mundo (FRIEDMAN, 2007) passam a concorrer com profissionais também de outros países, não apenas localmente, lembrando sempre que isso ocorre de forma desigual levando em consideração classe social, localização, entre outros pontos. Da mesma forma, a Globalização permite que as pessoas dividam suas ideias em larga escala, se especializem por contra própria e encontrem um novo jeito autônomo de aprender. Segundo o autor, os profissionais e empresas que vão se destacar nesse modelo são as que criam ambientes inovadores e criativos, nos quais os colaboradores possam canalizar essa abundância de conhecimento e possibilidades em produtos e serviços (FRIEDMAN, 2007). Além disso, ter pessoas capazes de colocar em prática essas ideias inovadoras e criativas é muito importante, para que esse esforço seja traduzido em resultados e melhorias para a organização.

Para criar ambientes mais dinâmicos, muitas empresas transnacionais estão buscando sair de operações mais “engessadas” para tentar “pensar como pequena” (FRIEDMAN, 2007). Pensar como pequena significa ter agilidade para responder às mudanças que ocorrem todos os dias e novas tendências que surgem no mercado. Muitas organizações têm adotado as expressões “pensar como uma *Start Up*” ou “ter alma de *Start Up*” para fomentar a inovação e criatividade em sua cultura. Assim, as chamadas “disciplinas do século XXI” passam a ser requeridas dos colaboradores, como liderança, empreendedorismo, técnicas de *Design Thinking*, métodos que incentivem a criatividade e oficinas *Do it Yourself*.

Fica claro nas citações acima que o mundo do trabalho vem se modernizando, em consonância com outros aspectos da vida como a educação, entretenimento, moradia, transporte, formas de consumo de conteúdo, entre outros. Tais mudanças vem forçando as empresas a adotarem novas práticas, tecnologias e metodologias para que possam atender seus clientes e entregar seus produtos com qualidade.

Nos próximos capítulos abordaremos quem são e qual é o perfil da nova onda de trabalhadores que vem entrando nas empresas, como está sendo a relação entre o trabalhador e

o trabalho e, principalmente, como as organizações estão se preparando para atrair e reter essa nova geração para que sejam as protagonistas de todas essas modernizações internamente.

Capítulo II

GERAÇÃO Z E SEU PERFIL NO AMBIENTE DE TRABALHO

As similaridades e diferenças entre gerações vem sendo estudadas de forma massiva nas empresas em geral, por ser um ambiente com uma alta interação entre profissionais de diferentes idades. Os profissionais de Recursos Humanos tem buscado entender principalmente os conflitos entre gerações e como fazer com que as relações entre jovens e adultos no ambiente de trabalho sejam saudáveis, somando suas características para potencializar os resultados das organizações.

As gerações são classificadas por marcos que dividem uma época (JOHNSON, JOHNSON, 2010). Esses marcos podem ser um evento cultural ou social que vão influenciar as características das gerações em vários aspectos de suas vidas, conforme Meagan Johnson e Larry Johnson (2010), no trecho abaixo:

(Tradução livre da autora) Um marco geracional é um evento ou fenômeno cultural que é específico de uma geração. Marcos geracionais dão forma, influenciam e guiam nossas expectativas, ações, e modo de pensar sobre os produtos que compramos, companhias para as quais trabalhamos, e as expectativas que temos sobre a vida em geral. Marcos geracionais moldam nossas ideias sobre a lealdade das empresas, ética no trabalho e definições de um trabalho de qualidade.

Os autores também trazem a definição de gerações como sendo um grupo de indivíduos que nasceram e viveram em uma mesma época e tem em comum conhecimentos e experiências que afetam seus pensamentos, atitudes, valores, crenças e comportamentos (JOHNSON, JOHNSON, 2010).

Existem muitas classificações e nomenclaturas distintas para delimitar o espaço de tempo de nascimento das gerações, que variam de autor para autor, normalmente com algumas discordâncias entre os anos exatos em que se iniciam e terminam os grupos geracionais, mas com os marcos históricos e datas importantes que as agrupam em comum.

Daqui em diante, levarei em consideração a classificação que traz Bruce Tulgan em seu livro “O que todo Jovem Talento precisa aprender” (2015), conforme tabela abaixo:

Nomenclatura	Nascimento
Geração X	1965 a 1977
Geração Y	1978 a 1989
Geração Z	1990 a 1999

Fonte: Bruce Tulgan (2015 PG. 26), Elaboração Própria

As Gerações X e Y

Ambas as gerações X e Y são pós- Baby Boomers (geração de nascidos de 1946 a 1964), ou seja, nasceram após uma época de altas taxas de natalidade (TULGAN, 2015) em vários países que estavam em processo de recuperação de duas grandes Guerras Mundiais e tentavam repovoar seus países arrasados pelos conflitos bélicos.

Em 1960 a UFSDA (U.S. Food and Drug Administration) aprovou a primeira pílula contraceptiva para uso da população nos Estados Unidos. Isso fez com que o casamento e a vida do lar não fosse mais a única opção para as mulheres, que começavam a conquistar mais espaço nos estudos e trabalho, diminuindo a taxa de natalidade pela primeira vez em 10 anos (JOHNSON, JOHNSON, 2010). Mesmo reconhecendo, ainda sobre a ideia acima, que o tema da luta pelos direitos das mulheres e seu espaço no mercado profissional é muito mais complexo do que isso e que essa problematização não cabe no presente trabalho, essa mudança fez com que a Geração X nascesse em famílias menores, com uma valorização menor das crianças em relação aos Baby Boomers, que pertenciam a famílias grandes, com muitos filhos.

Segundo Meagan e Larry Johnson, a Geração X se mostra muito preocupada com passar tempo com suas famílias e, no ambiente de trabalho, buscam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, justamente pelos fatos expostos acima. Assim, as organizações que tendem a atrair essa geração são as que dão treinamentos constantes e suporte para seus

trabalhadores, benefícios para os funcionários e boas condições de trabalho, incluindo flexibilidade e meritocracia (JOHNSON, JOHNSON, 2010).

A Geração Y é a filha dos Baby Boomers e cresceu com pais protetores e atenciosos, que os valorizavam e elogiavam constantemente (JOHNSON, JOHNSON, 2010). Por isso, no mundo do trabalho, tendem a necessitar de *feedbacks* e reconhecimento frequente de seus chefes.

É uma geração que cresceu e aprendeu a conviver com tecnologia, presenciou o advento das telecomunicações e da internet e adotou essas tendências para suas vidas. Além disso, são pessoas que estudaram mais e se formaram no ensino superior com mais frequência que a geração anterior e por isso possui um bom nível de conhecimento técnico. Por outro lado, tendem a ser rotulados como insubordinados, impacientes e ansiosos (MELISSA, 2012). É a geração que precede os jovens adultos de hoje em dia e, por isso, possui várias características em comum com a próxima geração a ser abordada.

A Geração Z

É conhecida como “Geração Z” ou “segunda onda de Millennials”, conforme Tulgan (2015, pg. 26) aquela nascida entre 1990 e 1999, que representa a primeira geração do novo milênio. Segundo o autor, essa é a primeira geração verdadeiramente global e digital, com fácil acesso à informação, conhecimento e novas tecnologias. Por outro lado, também é uma geração que cresceu enfrentando anos de recessão econômica e crises ambientais, vivenciando momentos como os atentados de 11 de Setembro nos Estados Unidos e a Crise Imobiliária de 2008 (MCCRINDLE, 2011)

Tratam-se dos jovens que atingiram a maioridade por volta de 2010 e que cresceram em meio ao avanço tecnológico diário no ramo dos transportes, saúde, entretenimento, informações, computação, telefonia e forma de se fazer negócios. No mundo da Geração Z, algo pode ser tornar obsoleto em pouquíssimo tempo. Dessa forma, tendem a fazer conexões transnacionais através do uso dessas tecnologias e viver uma vida de interdependência e conexão com o mundo todo (TULGAN, 2015).

Na esfera do trabalho as três gerações, X, Y e Z, tem sido muito estudadas ao longo dos últimos anos, assim como o relacionamento entre elas, pois em 2020 a força de trabalho será formada por mais de 80% de trabalhadores das desses grupos e a Geração Z representará quase 30% desse montante nos Estados Unidos e na Europa (TULGAN, 2015). Para as empresas é cada vez mais interessante compreender como a Geração Z age no ambiente de

trabalho para se anteciparem a problemas organizacionais e potencializarem resultados através das características positivas desses jovens.

A Geração Z em particular, que forma o grupo de recém- formados na graduação ou que cursam os últimos dois anos, e novos talentos nas empresas, possui características que refletem muito a época em que nasceram, segundo Tulgan e McCrindle(ibidem). Os autores dizem que, por não conhecerem um mundo sem a tecnologia, se comportam de forma ágil e dinâmica do trabalho, ao passo que tendem a ficar entediados se não são dadas a eles tarefas desafiadoras. Da mesma forma que seu dinamismo pode ser traduzido no fato de que a Geração Z, em sua maioria, não almeja mais passar a vida toda em uma única organização e necessariamente ter um Plano de Carreira bem traçado. Pelo contrário, planejam passar por várias experiências ao longo da vida, aprendendo diferentes ofícios e ocupando diferentes cargos, por serem extremamente multitarefas. Outra característica marcante é a aversão a hierarquia tradicional e vontade de tangibilizar seus resultados rapidamente, o que pode ser atribuído ao fato de que cresceram em um mundo com fronteiras mais fluidas devido ao fenômeno da Globalização. Por último, pelo acesso a informação e interconexão com o mundo através das redes sociais, a Geração Z tende a ser muito diversificada no que diz respeito a etnias, opção sexual, estilo de vida e curso de graduação de origem. (TULGAN, 2015; MCCRINDLE, 2011)

No documentário “Z- A Geração do Agora”, Mário Sérgio Cortella ressalta que, apesar de todas as características positivas em relação a agilidade, dinamismo e inconformismo da Geração Z, também é importante levar em consideração que se trata de uma geração com pouca paciência (CORTELLA, 2012). No geral são jovens que querem reconhecimento rápido nas organizações em que estão trabalhando, têm dificuldade de esperar que os processos madurem nas empresas e não lidam bem com burocracia e processos repetitivos, o que pode prejudicar seu desempenho em grandes corporações que possuem normalmente processos mais lentos devido à sua complexidade.

Mesmo com os pontos de atenção acima, a Geração Z tem sido público alvo de processos seletivos de grandes empresas, principalmente para processos de estágio ou programas *trainee* e *summer job*, que vem tentando se adaptar a realidade desses jovens para atrair e reter esses talentos que aprendem rápido, são multitarefas, inquietos, inconformados e dinâmicos, com a esperança de modernizar as práticas nas organizações e gerar inovação.

Mas não é suficiente querer que esses jovens trabalhem nas organizações. A Geração Z possui outra característica muito marcante: o anseio por encontrar um trabalho atrelado a um propósito de vida maior, que traga satisfação pessoal além de independência financeira.

Ou seja, dessa forma é preciso que não só a empresa escolha o jovem, mas que ele também escolha a empresa com a qual se identifica e vá se sentir realizado trabalhando.

A Brasil Júnior- Confederação Brasileira de Empresas Juniores, realizou no ano de 2017 a Pesquisa de Carreiras, que perguntou a mais de 4 mil jovens universitários da Geração Z o que eles levam em consideração ao escolher uma empresa para trabalhar e seguir carreira. Os respondentes eram em sua maioria dos cursos de Engenharia e Administração de Empresas, mas também responderam alunos de Direito, Psicologia, Relações Internacionais, Ciências Econômicas e Arquitetura. Segundo os universitários, são 5 os principais pontos analisados nesse processo de escolha de empresa para trabalhar, sendo eles em ordem de prioridade: Treinamento e Desenvolvimento Profissional (36%), Felicidade no Trabalho (35%), Oportunidades de Liderança (25%), Ambiente aberto à Inovação (24%) e Gestão voltada para Resultados (22%) (BRASIL JÚNIOR, 2017).

Ao analisar os resultados acima é possível fazer um comparativo com o ecossistema que essa geração nasceu e cresceu. A busca por um lugar que proporcione treinamento e desenvolvimento profissional se conecta muito bem com estar em contínuo processo de aprendizagem, sempre em busca de novos conhecimentos, mostrando dinamismo e agilidade. Ao citarem felicidade no trabalho, quase na mesma proporção de aprender coisas novas, fica clara a busca por propósito e satisfação pessoal, visto que essa geração cresceu em meio a crises econômicas e políticas e querem trabalhar por uma causa, em sua maioria. Oportunidades de liderança estão muito ligadas ao protagonismo dos jovens dessa geração, assim como seu sentimento de urgência em serem reconhecidos nas organizações. Quando trazem a questão da inovação é possível conectar com a familiaridade com as tecnologias e gestão voltada para resultados também volta ao ponto de agilidade, dinamismo e protagonismo.

É importante ressaltar que em todo padrão existem pontos fora da curva e não necessariamente todos os jovens nascidos entre 1990 e 1999 possuem as características citadas anteriormente. Alguns podem possuir algumas delas em maior ou menor intensidade, ou até nenhuma delas. Mesmo assim, as classificações geracionais tem sido usadas para entender como o meio em que uma pessoa está inserida, a época em que ela recebeu educação, se relacionou com pessoas e desenvolveu suas características pessoais podem influenciar sua forma de comportamento no trabalho, relacionamento com a equipe e formas de atingir resultados.

Para estudos em grande escala, a classificação faz sentido, mas é sempre importante entender as peculiaridades que existem de acordo com regiões, variações das classes sociais e inúmeras diferentes realidades dos membros de cada grupo geracional.

Munidos dessas informações os recrutadores das empresas, com a responsabilidade de atrair os melhores talentos do mercado para suas organizações, se preparam para atrair e reter esses jovens (TULGAN 2015). Cada vez mais os profissionais de Recursos Humanos se esforçam para mostrar para esses talentos que a organização deles possui todos os requisitos citados na Pesquisa de Carreira: ambiente inovador e acolhedor, oportunidades rápidas de liderança, chances de desenvolvimento profissional e responsabilidade social. O próximo capítulo abordará qual estratégia está sendo usada para que essa comunicação seja efetiva.

CAPÍTULO 3

EMPLOYER BRANDING PARA ATRAÇÃO DE TALENTOS

A Geração Z, nova geração de jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, busca em sua carreira ocupar cargos em empresas que façam a diferença positivamente no mundo (TULGAN, 2015). Querem trabalhar por um propósito maior, em um lugar inovador e que tenha oportunidades de desenvolvimento pessoal e liderança (PESQUISA DE CARREIRAS, 2017). O grande desafio é como posicionar uma empresa apresentando essas características frente aos jovens. O presente capítulo apresentará a estratégia de Employer Branding, que vem sendo amplamente utilizada nas empresas nacionais e transnacionais para atrair e reter os maiores talentos do mercado, além de abordar a importância da atração de talentos nessas corporações.

Employer Branding, ou marca empregadora, é justamente o esforço para posicionar uma empresa no mercado como um bom lugar para se trabalhar (EVANS, 2016). Segundo Richard Evans (ibidem), engloba a forma como a empresa trata e desenvolve os seus funcionários, bem como envolve o ambiente de trabalho, infraestrutura, benefícios, bem-estar dos colaboradores, cultura da empresa, remuneração, relação entre líder e liderado entre outros pontos do ambiente organizacional. É a forma como a empresa mostra seus diferenciais competitivos no mercado de talentos e assegura que os profissionais com o perfil que a organização deseja irão se candidatar a vagas abertas em suas diversas áreas (REIS, BRAGA, 2016).

É importante ressaltar a diferença entre *Employer Brand* e *Costumer Brand*: ambas tem a ver com construção de marca, através de marketing, e como a empresa é vista pelo público externo. Mas os dois conceitos atingem públicos diferentes, além de passarem mensagens distintas e com objetivos também distintos (EVANS, 2016). Ao abordarmos *Costumer Brand* falamos sobre clientes que comprem algum produto ou serviço de determinada empresa e que, se tiverem uma boa experiência de compra e uso, podem se tornar clientes fidelizados. Nesse conceito entram a propaganda através do marketing, boa experiência de compra e qualidade do produto ou serviço. Quando falamos sobre *Employer Brand* colocamos em discussão a reputação da empresa como lugar para se trabalhar, se é uma organização com ambiente competitivo ou colaborativo, para se construir uma carreira a longo prazo ou apenas para aprendizados a curto prazo, que valoriza pessoas ou metas, que

remunera bem ou não seus funcionários, que possui um ambiente que promove a criatividade e inovação ou se é uma empresa mais tradicional, entre outras possibilidades de reputação (EVANS, 2016). Estabelecendo um paralelo entre os dois conceitos, *Employer Brand* não necessariamente tem a ver com o produto ou serviço que vende, mas um consumidor da marca pode vir a se tornar um colaborador da empresa no futuro. Da mesma forma que, entre os colaboradores das empresas, é muito comum a fidelidade com a marca produzida e vendida pela organização, como por exemplo: preferência dos colaboradores da Ambev, Danone e Kraft Heinz em consumir produtos das marcas que a empresa produz.

Através de um Employer Branding efetivo, operacionalizado pela área de Recursos Humanos da empresa, a organização tem um processo de atração e retenção de talentos mais certo e economiza nos custos de contratação, pois a organização disponibiliza muito tempo, esforço e dinheiro nesse processo (REIS, BRAGA, 2016). Se a empresa consegue assegurar que os melhores talentos, alinhados com as competências necessárias para o *fit cultural*, que diz respeito ao quanto a personalidade do colaborador se encaixa nas características culturais da empresa, participarão dos processos seletivos, ela consegue garantir que os jovens que participam dos programas de estágio sejam efetivados, conceito conhecido como *turn over*: quanto menor o *turn over* melhor, pois significa que as pessoas estão permanecendo na organização e a seleção está sendo efetiva, garantindo menor perda de investimento nesse processo.

Segundo Sérgio Povia, Diretor de Recursos Humanos da Netshoes, em artigo para o website do SEBRAE (2017), o time de colaboradores é o maior replicador da marca empregadora de uma organização, assim como pode ser o maior detrator. Para o diretor, o maior perigo do Employer Branding é construir uma marca que não diz respeito a realidade de trabalho na empresa na intenção de atrair talentos, visto que algumas organizações estão passando por mudanças internas na tentativa de se tornarem mais atraentes, mas o processo leva tempo para se consolidar. Ele cita que, hoje em dia, já existem mecanismos para que pessoas que buscam por emprego identifiquem se a mensagem passada pela organização é verdadeira ou não, como o site Love Mondays, no qual os funcionários podem acessar e relatar de forma anônima como é o dia-a-dia nas empresas e experiências, negativas ou positivas, vividas em seus empregos (POVOA, 2017). “Não posso vender um sonho que depois vira pesadelo” destaca o diretor. No processo de Employer Branding é essencial que se conheça o perfil e expectativas de trabalho do público-alvo do recrutamento (REIS, BRAGA, 2016). Por exemplo, para se recrutar executivos em possíveis vagas de gerência a diretoria em aberto em uma empresa, atividade conhecida como *headhunter*, a estratégia é

muito diferente de se recrutar estagiários ou trainees, bem como canais, motivações e linguagem utilizadas para o processo no geral, pois o primeiro público valoriza diferentes aspectos em relação ao segundo público, da mesma forma que acessa diferentes meios e recebe informações de outras formas. Possivelmente para vagas de executivos não se buscará atingir o público em massa através de *posts* em redes sociais ou site de vagas, mas sim o recrutador buscará recomendações diretas de outras empresas por ser algo mais restrito.

Com o intuito de entender o perfil de trabalho e expectativas de carreiras das gerações de Millennials (Y e Z), várias pesquisas são realizadas por diversas organizações na tentativa de medir a efetividade do Employer Branding, visto que é um conceito pouco tangível (EVANS, 2016). Trago aqui o exemplo da pesquisa “Carreira dos Sonhos”, desenvolvida anualmente pelo Grupo Cia de Talentos em parceria com a Next View People, que pergunta para jovens, colaboradores empregados em cargos de média gestão e para a alta liderança das empresas questões do mundo do trabalho, bem como qual é a empresa dos sonhos desses respondentes. Na pesquisa, as organizações listadas abaixo foram as empresas dos sonhos elencadas pelos mais de 82 mil respondentes no Brasil, sendo 65 mil estudantes e recém-formados (J), 11 mil coordenadores e gerentes plenos (M) e 4 mil pessoas em posições de gerente seniores a presidentes (A):

	J	M	A
1º	Google	Google	Google
2º	Petrobras	Nestlé	Nestlé
3º	Nestlé	Natura	Natura
4º	Ambev	Petrobras	Ambev
5º	ONU	Unilever	Unilever
6º	PwC	Vale	Globo
7º	Vale	Itaú	Apple
8º	Itaú	Ambev	Johnson & Johnson
9º	Unilever	Johnson & Johnson	ONU
10º	Globo	ONU	Disney

Fonte: Pesquisa Carreira dos Sonhos 2017 http://www.carreiradossonhos.com.br/pdf/CS2017_Hotsite_final.pdf

Para essas organizações, estar no topo da lista de empresas dos sonhos para se trabalhar significa possuir boas práticas de construção de marca empregadora, já que o objetivo é justamente promover a empresa como um bom lugar para trabalhar e atrair cada vez mais talentos para seus processos seletivos. Portanto, pesquisas como essa e a Pesquisa de Carreiras, citada no capítulo anterior, são ferramentas utilizadas para medir a efetividade do Employer Branding pelos profissionais de Recursos Humanos.

Um caso emblemático de Employer Branding é a Google, empresa norte-americana de tecnologia mundialmente conhecida por sua sede extremamente inovadora e divertida no Vale do Silício e seus escritórios criativos ao redor do mundo. Muitas empresas têm buscado

replicar o “jeito Google” de trabalhar no que diz respeito ao ambiente organizacional. Tal teoria fica confirmada quando a Google aparece como empresa dos sonhos para se trabalhar nas três esferas da pesquisa Carreira dos Sonhos, da Companhia de Talentos, bem como é a empresa dos sonhos dos empresários juniores na Pesquisa de Carreiras (2017).

Canais de comunicação com jovens da Geração Z

Richards Evans traz em seu livro (2016 p. 65) a importância de ter um canal de comunicação efetivo com a geração de Millennials (Gerações Y e Z segundo a classificação de Tulgan). Ao abordar sobre onde estas gerações mais jovens vem buscando informações, fica claro que a fonte de comunicação deve ser nos meios online: *websites*, redes sociais e aplicativos para celulares.

Para um *website* para recrutamento efetivo, segundo o autor, é necessário que ele traga mais do que apenas informações sobre as vagas em aberto. Do contrário, o site deve ser útil para o talento, não apenas para o recrutador (EVANS, 2016) e para isso ele se torna mais interessante se trazer todas as informações relevantes sobre a empresa, modo de trabalho da organização, perfil buscado, dicas de como se tornar um bom candidato e preparação para entrevistas de emprego. O website, para ser interessante e prender a atenção do talento, deve ser útil para a carreira e para a vida do candidato (EVANS, 2016).

Etapas no processo seletivo que sejam inovadoras também fazem a diferença na experiência do candidato, que tem uma grande probabilidade de compartilhar a experiência que a empresa proporcionou para outros possíveis talentos de sua rede de amigos, família, universidade ou redes sociais. O autor traz a ideia de etapas de gamificação, envio de vídeos curtos, testes de *fit cultural* e de conhecimentos gerais que podem não só melhorar a experiência do candidato, como medir competências de forma mais efetiva para diminuir o *turn over* e os custos de contratação.

Não podemos deixar de citar as redes sociais que, assim como em muitos outros momentos da vida, estão sendo inseridas cada vez mais nos processos de atração de talentos e recrutamento pelos profissionais de Recursos Humanos. As empresas, no geral, têm se inserido nas redes sociais para comunicação com a Geração Z, utilizando meios como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Linkedin* para divulgar suas vagas e, indo mais além, mostrar o dia a dia nas empresas.

Muitas organizações também utilizam a divulgação do processo seletivo para deixar clara a cultura da empresa, como é o caso da Kraft Heinz, empresa do ramo de alimentos, que faz uso da frase “Sem mimimi” (imagem abaixo) em sua campanha para o processo seletivo

para mostrar a cultura de “sem desculpas” e “atitude” de seu ambiente de trabalho. Dessa forma, a empresa evita que pessoas que não se identificam com esse pensamento se inscrevam para seus programas de estágio, *trainee* e *summer*, fazendo dessa etapa também eliminatória no processo.



Fonte: Campanha de atração de talentos 2017/2018 <http://eunakraftheinz.com.br/>

Citamos várias formas de aproximação das empresas com os talentos da Geração Z, jovens nascidos entre 1990 e 1999 (TULGAN, 2015) como websites e redes sociais. A seguir abordaremos como a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior, constrói a marca empregadora de suas organizações parceiras frente ao Movimento Empresa Júnior Nacional e monetiza esse serviço, atraindo os talentos das empresas juniores para seus parceiros e utilizando essa estratégia como principal fonte de renda e modelo de negócios da organização.

Capítulo 4

EMPLOYER BRANDING POR MEIO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES

O presente capítulo tem como objetivo analisar a construção da marca empregadora das empresas parceiras da Brasil Júnior, Confederação Brasileira de Empresas Juniores, através das ativações de marca e interações que são promovidas pela organização, com o intuito de conectar os empresários juniores de sua rede e recrutadores parceiros.

O Movimento Empresa Júnior

A Brasil Júnior é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, que tem por missão representar e desenvolver as empresas juniores brasileiras através de seus produtos de suporte e representatividade nacional. Conforme regulamenta a Lei 13.267/2016, no Art. 2:

Art. 2: Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

O Movimento Empresa Júnior nasceu na França e veio para o Brasil no ano de 1988, com a fundação da primeira empresa júnior no país, a EJFGV (Empresa Junior da Fundação Getúlio Vargas), pelo primeiro empresário júnior do país, Rogério Chér. Após a criação da EJFGV, outras empresas juniores foram criadas primeiramente na Bahia, Rio de Janeiro e Minas Gerais, disseminando o conceito pelo Brasil.

Atualmente, existem mais de 500 empresas juniores regulamentadas, instaladas em mais de 120 instituições de ensino superior em 25 estados brasileiros (CENSO& IDENTIDADE, 2017). Por ano, cerca de 16 mil universitários passam pela experiência de participar de sua empresa júnior, nos mais diversos cursos de graduação, em sua maioria dos cursos de engenharia e ciências sociais aplicadas (Brasil Júnior, 2017) desenvolvendo projetos para a sociedade civil de forma voluntária. Dessa forma, além de colocar em prática o que aprendem em sala de aula, esses jovens se capacitam ainda na universidade para o mercado de trabalho.

Segundo a Brasil Júnior, em 2016 foram mais de 4 mil projetos de consultoria desenvolvidos por essas organizações em todo o país e 11 milhões de reais faturados. Até novembro de 2017, o crescimento exponencial já era percebido: foram 18 milhões de faturamento através de mais de 9 mil projetos executados em apenas 11 meses do ano. Como todos os membros das empresas juniores são voluntários (Lei 13.267/2016), os membros não são remunerados e esse faturamento é reinvestido nos universitários colaboradores das empresas juniores através da compra de livros, cursos e participação em eventos de capacitação, aplicando esse valor da educação superior empreendedora brasileira.

Além disso, a área internacional da Brasil Júnior auxilia na criação e desenvolvimento de empresas juniores em diversos países na América do Sul, ajudando a desenvolver o movimento ao redor do mundo. O Brasil possui a grande concentração de empresas juniores a nível internacional, com mais de 55% das empresas juniores do mundo (Brasil Júnior, 2017).

A rede do Movimento Empresa Júnior no Brasil funciona através de instâncias articuladas, direcionadas por um documento chamado Planejamento Estratégico da Rede que delimita as metas a serem alcançadas em triênios. Essas instâncias são: as empresas juniores, em seus cursos de graduação e universidades conforme a Lei 13.267/2016; os núcleos, que representam um conglomerado de empresas juniores de uma universidade ou cidade; as federações estaduais, que representam e dão suporte para as empresas juniores a nível estadual; a Brasil Júnior, que representa as empresas juniores em âmbito nacional.

O aprendizado e desenvolvimento do membro na empresa júnior é assegurado através de um modelo denominado Vivência Empresarial, pelo qual o empresário júnior passa durante seu período na organização, conforme trecho e esquema abaixo, retirados do Livro da Lei das Empresas Juniores (Pg. 58, 2016):

A construção dos eixos Vivência Empresarial se baseia no *continuum da maturidade*, quais sejam: capacitação, execução e liderança. Estes se correlacionam direta e respectivamente com a dependência, independência e interdependência. A capacitação é dependente, haja vista que para aprender cerca dos projetos que a empresa júnior realiza, os novos integrantes necessitam dos mais experientes ou de documentos registrados na organização. A execução é independente na medida em que o indivíduo já se capacitou e começa a realizar os projetos. Já a liderança é interdependente, no sentido em que após o aprendizado e a execução, entendendo melhor o quê e como se faz, percebe-se que somente trabalhando em conjunto é possível criar as melhores soluções para a sociedade.



Fonte: Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018.

O modelo de negócios da Brasil Júnior e o Programa Mantenedores

A Brasil Júnior não possui fins lucrativos e não cobra, nem das empresas juniores e nem das Federações estaduais, nenhum tipo de remuneração pelos serviços de desenvolvimento e representação que proporciona a rede do Movimento Empresa Júnior. Do contrário, grande parte de seu faturamento interno (mais de 90%) para a execução de seus projetos e manutenção da operação da confederação vem da captação de recursos em forma de patrocínios cedidos por empresas parceiras da organização, segundo seu Planejamento Financeiro.

Essas empresas parceiras enxergam na Brasil Júnior principalmente uma forma de aproximação dos universitários que participam das empresas juniores, que faz sentido pelos recrutadores acreditarem ser um público-alvo mais capacitado, já que passam pelo ambiente empresarial ainda na universidade, conforme esquema da Vivência Empresarial citado anteriormente, e tem experiência com gestão de projetos, finanças, comunicação, liderança, entre outros.

A empresa se torna parceira da Brasil Júnior através do Programa Mantenedores, iniciado em 2012 pela então presidente da Brasil Júnior, Ana Paula Pereira, que tem como principal intuito unir grandes empresas e talentos universitários através de ações de Employer Branding e ativação de marca por uma jornada anual de contato com a rede, chamada de Employer Branding Experience. O objetivo principal é mostrar aos empresários juniores como é o cotidiano na empresa e torna-la atrativa para esse público. O Employer Branding Experience, produto vendido aos parceiros, é dividido em três macro etapas ao longo do ano

de vigência do contrato: Identificação, Profundidade e Recrutamento.

A etapa nomeada Identificação diz respeito ao primeiro contato do empresário júnior com a empresa, que acontece através das redes sociais, tendo em vista o grande acesso do público alvo aos meios digitais. Nesse passo a Brasil Júnior posta em seu Facebook uma publicação de Celebração de Parceria (anexo) que, em sua legenda, contém um link para o *website* da empresa. Dessa forma, o universitário que se interessar pode conhecer a empresa mais a fundo. Além disso, a marca da empresa é vinculada ao site Portal MEJ (anexo), que contém todas as ferramentas que o empresário júnior utiliza na sua jornada durante o ano e tem mais de 100.000 acessos ao mês. Por último, é utilizada a ferramenta “Stories” do aplicativo Instagram para que algum membro da Brasil Júnior fale mais sobre a empresa e por que ela acredita no movimento e é disparado um e-mail marketing para uma rede de mais de 10.000 contatos, entre empresários juniores e pós- juniores, informando sobre a nova parceria. Assim acontece a chamada ativação de marca, que começa a deixar a empresa parceria na mente do empresário júnior, processo muito importante para a construção do Employer Branding.

Após a primeira etapa, quando os empresários juniores já conhecem a empresa, inicia-se o segundo passo da jornada, a Profundidade, que acontece no médio-prazo de aproximadamente três meses após o início da parceria. Nessa etapa a Brasil Júnior leva *workshops* e palestras das empresas parceiras para seus eventos de capacitação, com a intenção de mostrar aos empresários juniores como é a cultura e dia a dia das empresas, além de levar o conhecimento especializado das organizações seniores para a rede. São principalmente três eventos que acontecem nessa etapa:

1. Encontro de Líderes: realizado para mais de 800 lideranças do Movimento Empresa Júnior, em 9 dias de evento, ocorre em janeiro e tem o intuito de capacitar os líderes das empresas juniores para realizarem seus trabalhos ao longo do ano vigente. Nele as empresas têm a oportunidade de participar de painéis de debate, ministrar palestras e *workshops* além de distribuir materiais e brindes da sua organização para ativar sua marca.
2. Encontro de Alto Impacto: evento que ocorre no primeiro e no segundo semestre do ano para os presidentes e diretores das 50 melhores empresas juniores do país. Três dias de evento para um público muito seletivo, nos quais as empresas também podem trazer conteúdos de treinamento e brindes para ativação de marca.
3. Encontro Nacional de Empresas Juniores: conhecido como ENEJ, esse encontro reuniu em agosto de 2017 mais de 3200 empresários juniores em Porto Seguro-Bahia.

Sediado cada ano por um estado diferente do país, o encontro é o principal produto da Brasil Júnior. Nele as empresas além de levarem conteúdos e brindes, podem construir estandes de interação com os empresários juniores nos quais os universitários tiram dúvidas sobre carreira, participam de desafios e se conectam com a cultura e histórico da empresa.

Na última etapa, o Recrutamento, que ocorre a longo prazo (cerca de 10 meses após o início da parceria) é quando de fato os empresários juniores tem a oportunidade de se inscreverem nas vagas em aberto nas empresas. A Brasil Júnior possui alguns mecanismos para a divulgação dessas vagas, dentre eles: uma *newsletter* quinzenal de carreiras via e-mail, Facebook e Instagram para divulgação das oportunidades. Algumas empresas parceiras possuem processo seletivo exclusivo para empresários juniores, por acreditarem muito na capacitação desse público, como é o caso da Ambev e da Kraft Heinz.

Todas essas etapas são importantes pois, como jovens da Geração Z, os empresários juniores buscam trabalhar por um propósito, em um ambiente inovador e que proporcione desafios e desenvolvimento, mas por vezes não tem a oportunidade de medir como é o interior das organizações antes de, de fato, iniciarem suas carreiras. Através das etapas acima a Brasil Júnior consegue comunicar para sua rede como é o ambiente interno das empresas, sua cultura, valores, benefícios e diferencial em relação a demais empresas, tornando a comunicação entre elas mais fácil e aumentando a possibilidade de contratação e efetivação desse público pelos parceiros.

É chamado de parceiro Mantenedor aquele que sede a maior cota de patrocínio, entre 70 e 120 mil reais, para a organização. Nessa cota a empresa possui exclusividade e acesso a todos os produtos da Brasil Júnior como apoiador do Movimento Empresa Júnior. O parceiro Patrocinador possui cotas menores de patrocínio e escolhe as ações que quer apoiar e ativar sua marca, diferente dos Mantenedores, que estão em todas as ações. Os Patrocinadores investem de 5 a 40 mil reais na organização. Além dessas duas categorias que são monetizadas, a Brasil Júnior também possui os chamados Parceiros Institucionais, que no caso oferecem outros tipos de contrapartidas que não são financeiras, como cursos e treinamentos.

Para ser uma empresa parceira da Brasil Júnior a organização precisa ter oportunidades de carreira para jovens talentos, como programas de estágio e *trainee*, ser ou ter a pretensão de ser uma empresa nacional, ou seja, com alcance que vai além de um único estado somente, e

ter a área de Recursos Humanos bem estruturada para conseguir gerenciar a parceria, visto que essa é a principal responsável pelas ações nas empresas. Os contratos são anuais, para garantir a construção da marca empregadora que, conforme citado anteriormente nesse trabalho, leva tempo e esforço.

Até novembro de 2017, as empresas Mantenedoras da Brasil Júnior, dos mais diversos setores de produtos e serviços são: Ambev e Kraft Heinz no setor de bens de consumo, Bradesco, Caixa Seguradora e Sicoobcard no ramo financeiro, Globo na área de comunicação, Eureka no setor de Employer Branding e Recrutamento e Seleção, Raízen e Yara Brasil em um ramo mais agropecuário e energético. Enquanto os Patrocinadores, que investem uma quantidade menor na Brasil Júnior e tem uma inserção também menor nos programas são: Falconi, única na área de consultoria, CNC, IEL, Stone Pagamentos, Matchbox Brasil, Suzano Papel e Celulose, Wiz Soluções, RL&Associados, Votorantim. Todas as empresas com desafios de marca empregadora a serem superados e que não aparecem na Pesquisa Carreira dos Sonhos, a não ser a Ambev, apesar de serem grandes empresas em relação a *Costumer Brand*.

As parcerias são gerenciadas pela área da Presidência da Brasil Júnior, responsável por trazer novos contratos para a organização por meio da prospecção de parceiros, bem como realizar as ações já negociadas, time do qual fiz parte no ano de 2017 ocupando o cargo de Coordenadora Institucional.

Os resultados do Programa Mantenedores da Brasil Júnior

Ao longo dos anos, desde a criação do Programa Mantenedores em 2012, vários avanços e conquistas podem ser citados em relação a efetividade de aproximação entre os empresários juniores e as empresas parcerias da Brasil Júnior, bem como em relação ao faturamento interno da organização com as parcerias.

Quanto à monetização das ações de Employer Branding, o programa começou com uma captação de R\$ 225.000,00 no seu ano de fundação, 2012, saltando para no ano de 2016 um total de R\$ 810.000,00 captados por meio de mais de 20 parceiros. Para o ano de 2017, com o crescimento do movimento empresa júnior, que faz com que a Brasil Júnior precise ter um alcance cada vez maior e torna a operação mais custosa, a meta de captação através de Employer Branding é de um milhão de reais, tendo sido captada a quantia de R\$ 1.100.000,00 até o mês de dezembro de 2017. Na tabela abaixo é possível observar a evolução da captação da Brasil Júnior ao longo dos últimos anos, mostrando que a cada ano que se passa as empresas dão mais valor a parceria com a Brasil Júnior e novas empresas se tornam parceiras:

Ano	Faturamento com parcerias	EJs no Movimento	Estados confederados
2012	R\$ 225.000,00	212	14
2013	R\$ 285.000,00	235	15
2014	R\$ 350.000,00	218	16
2015	R\$ 420.000,00	252	17
2016	R\$ 810.000,00	314	20
2017	R\$ 1.100.000,00	585	24

Fonte: Confederação Brasileira da Empresas Juniores- Brasil Júnior

A tabela acima mostra que, conforme o número de empresas juniores e federações estaduais cresce, a captação da Brasil Júnior também precisa crescer para viabilizar seus projetos e, gradualmente, com mais dinheiro investido no Movimento Empresa Júnior, o movimento se expande em proporção semelhante.

Em relação aos resultados gerados para as empresas parceiras, vemos cada vez mais empresários juniores preenchendo as vagas nas organizações. No ano de 2017, 42% dos trainees aprovados na Kraft Heinz vieram do Movimento Empresa Júnior, assim como cerca de 40% dos estagiários do Banco Itaú (dados internos das empresas). Da mesma forma, em 2017, 3 dos 7 trainees aprovados no programa da Votorantim Cimentos são pós- juniores (dados internos das empresas).

No ano de 2016 a Ambev realizou um processo seletivo exclusivo para empresários juniores, com 1800 inscritos, sendo mil somente no primeiro dia, e 39 aprovados. Assim como em março de 2017 a Kraft Heinz promoveu o seu processo seletivo exclusivo para empresários juniores, com o total de 1200 inscritos, tendo que aumentar o número de vagas devido a qualificação dos participantes para ingressarem na empresa (dados internos das empresas). Ainda na empresa alimentícia Kraft Heinz, no seu programa de estágio curto de verão, denominado “Summer”, 10 dos 12 aprovados são pós- juniores. Esses dados mostram que, de fato, os empresários juniores tem se destacado nos processos seletivos de grandes empresas e tem preenchido requisitos para estarem nessas organizações.

Para medir os resultados das parcerias, a Brasil Júnior também desenvolve a Pesquisa de Carreiras anualmente, devidamente formalizada no ano de 2015, já citada no capítulo 2 deste trabalho. A pesquisa basicamente tem o objetivo de medir como os parceiros da Brasil Júnior estão sendo percebidos pelos empresários juniores e entender quais são as motivações que levam esses jovens a escolher uma empresa para construir carreira, bem como o que eles

valorizam na cultura de uma organização. No ano de 2017 a pesquisa obteve 4.915 respondentes do Movimento Empresa Júnior e, ao serem questionados sobre qual é a empresa que eles sonham em trabalhar e estagiar, podemos ver uma grande aparição dos parceiros da Brasil Júnior, mostrando que de fato a marca empregadora vem sendo construída.

Em primeiro lugar como empresa dos sonhos para se trabalhar aparece o Google, cujo case de Employer Branding já foi citado anteriormente como modelo mundialmente seguido nesse aspecto. Logo após está posicionada a Ambev, há cinco anos parceira da Brasil Júnior, sendo muito ativa no movimento. Em terceiro lugar temos a Petrobrás, seguida por Falconi Consultores de Resultados, uma das primeiras parceiras da Brasil Júnior, e em quinto lugar a empresa Vale. Já quando os empresários juniores são questionados sobre a empresa dos sonhos para se estagiar, a Ambev vem em primeiro lugar, seguida do Google, Falconi, Kraft Heinz e Petrobrás. Um dado interessante é que, em 2016, a Kraft Heinz não aparecia entre as cinco primeiras empresas para se estagiar e esse resultado é fruto de um ano de muita aproximação com o Movimento Empresa Júnior através de participação em eventos e nas mídias da Brasil Júnior (Pesquisa de Carreiras 2016, 2017).

Os desafios do Programa Mantenedores

Podemos elencar alguns desafios para o Programa Mantenedores para os próximos anos, principalmente no que diz respeito ao modelo ser a principal fonte de receita da organização. As parcerias da Brasil Júnior representam cerca de 90% da arrecadação durante o ano de gestão, o que faz com que a dependência de empresas terceiras para que a organização consiga operar seja muito grande e que apenas uma área seja responsável por grande parte da entrada de dinheiro para operacionalizar tantos projetos.

Além disso, o grande número de parceiros necessário para cobrir os gastos da Brasil Júnior, visto que as quantias cedidas variam muito de acordo com cada negociação, faz com que o número de contrapartidas em contratos seja muito alto, tornando complicado o gerenciamento das ações por um time enxuto e fazendo com que essas inserções por vezes congestionem os eventos e as mídias sociais da confederação.

Uma das soluções a ser desenvolvida é fazer com que a Brasil Júnior, gradativamente, passe a lucrar mais a partir de seu *Core Business*, ou seja, com o que ela foi criada para fazer: representar e desenvolver as empresas juniores brasileiras (ZOOK, ALENN, 2010). Ou seja, a tendência é que cada vez mais a organização passe a fazer com que seus produtos internos, como eventos, consultorias para as empresas juniores e federações estaduais e mídias sociais em geral, sejam lucrativos, tendo a autonomia de diminuir a lucratividade substancialmente

por parcerias externas. Dessa forma, o Employer Branding passaria a ser apenas mais uma forma de captação da Brasil Júnior e não necessariamente a principal delas, proporcionando uma maior independência, previsibilidade e segurança financeira para a organização.

Enquanto essa transição de fonte principal de captação não acontece, a Brasil Júnior continua entregando valor aos seus parceiros conectando os empresários juniores de sua rede, talentos universitários, a grandes empresas em busca de jovens da Geração Z para ocupar cargos nessas organizações por meio da jornada de *Employer Branding Experience*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os dados e informações trazidos nesse trabalho, podemos afirmar que, de fato, o ambiente de trabalho vem se modernizando, principalmente com a ascensão da Globalização e a inserção de novas tecnologias, facilidade de informações e conhecimento, novos modelos de negócios emergentes e intercâmbio mais intenso de pessoas, serviços, produtos e recursos entre os países. Nesse contexto, as empresas precisam ser cada vez mais conectadas, inovadoras e com mais foco em resultados do que nunca (FRIEDMAN, 2007), com o perfil mais ágil e dinâmico para conseguirem se adaptar a essas mudanças que são repentinas. Na era da Globalização, algo pode se tornar obsoleto em um curto espaço de tempo e novas formas de desenvolver atividades podem surgir. Segundo Friedman (2007), as empresas que entenderem como utilizar isso a seu favor serão as que se destacarão e crescerão de forma exponencial.

Profissionais que se enquadram muito bem no perfil dinâmico e inovador descrito acima são os jovens da Geração Z, os nascidos entre 1990 e 1999, segundo Bruce Tulgan. Esses jovens estão em fase de transição entre a universidade e o primeiro emprego e tem se tornado o público alvo de processos seletivos de talentos em empresas, sejam elas nacionais ou transnacionais. No geral, são profissionais criativos e que tem gosto por desafios, uma geração que cresceu em meio a tecnologia e lidam muito bem com a inovação, que buscam construir suas carreiras em uma organização que gere impacto positivo na sociedade. (CARREIRA DOS SONHOS, 2017).

O desafio tem sido como as empresas, que por vezes são vistas como conservadoras e engessadas, conseguem se comunicar da melhor forma com esses jovens, atraindo esses talentos para as organizações. Dessa forma surge o conceito de *EmployerBranding*, abordado mais detalhadamente no capítulo 3 desse trabalho, que posiciona as empresas como bons lugares para construir uma carreira por meio da construção de uma marca empregadora positiva. Diferente da *CostumerBrand*, que tem por objetivo trazer mais clientes para a empresa e posicionar o produto ou serviço que ela oferece como sendo e qualidade, a *EmployerBrand* (marca empregadora) diz respeito ao ambiente interno de trabalho, clima entre os funcionários, valorização do colaborador, relação entre líder e liderado, política de benefícios e remuneração da equipe, entre outros. O conceito busca passar a mensagem de que faz sentido trabalhar em determinada empresa.

Conclui-se que a melhor forma de se comunicar com a Geração Z através dos meios de comunicação em que elas estão inseridas, sendo as redes sociais como *Facebook*, *Twitter*,

Intagram e LinkedIn ferramentas essenciais nesse processo. Além disso, o conteúdo a ser transmitido também importa muito. Mostrar nas interações com os jovens que a empresa possui e valoriza o que eles levam em consideração no momento de escolher uma organização para construir carreira é muito importante para a construção de marca empregadora. Assim sendo, entender o que esse público valoriza se torna necessário, o que é possível por meio de pesquisas, como as citadas no capítulo 2 e 3: oportunidades de liderança, treinamento e desenvolvimento profissional, gestão voltada para resultados e ambiente aberto a inovação são exemplos do que esses jovens consideram importante nas empresas, segundo a Pesquisa de Carreiras 2017, realizada pela Brasil Júnior.

Quanto mais a comunicação for assertiva em expor esses pontos, mostrar a cultura e o dia a dia da organização e ressaltar o que a empresa valoriza em um funcionário, mais eficiente será o processo de recrutamento e seleção. Dessa forma é possível selecionar pessoas com o perfil adequado para a empresa, aumentar a taxa de efetividade de estagiários e ter mais colaboradores satisfeitos com a empresa, o que é muito relevante para a construção da marca empregadora, visto que os funcionários são promotores ou também detratores da marca. Portanto conhecer muito bem o público alvo da atração, acertar o canal e a mensagem a ser passada é primordial para atrair os talentos criativos, dinâmicos e inovadores da Geração Z.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Marcos César. **Cidadania e direitos num mundo globalizado. Perspectivas**, São Paulo, n. 22, 95-107, 1999. Pg. 1 a 13.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

BRAGA, Beatriz Maria. REIS, Germano Glufke. **Atraindo talentos através do Employer Branding**. GVEXECUTIVO. V 15. N 1. JAN/JUN 2016. Pg. 1 a 4.

Brasil Júnior. **Pesquisa Censo & Identidade**. 2016. Disponível em <<http://brasiljunior.rds.land/centso-identidade-relatorio-2016>> Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

Brasil Júnior. **Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018**. 2015. Disponível em <<https://issuu.com/costarobson20/docs/brasil-junior-pe-da-rede>> Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

Brasil Júnior. **Fundamento dos Clusters**. 2015. Disponível em <<https://www.scribd.com/document/357778940/BJ-2017-Fundamentos-Clusters>> Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

Brasil Júnior- Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Pesquisa de Carreiras**. 2017. Disponível em <<http://brasiljunior.rds.land/pesquisa-de-carreiras-2017>> Acesso em 2 de dezembro de 2017.

COUTINHO, Luciano. **A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica- As grandes tendências de mudança**. Pg. 69 a 87. Disponível em <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643306/10830>> Acesso em: 06 de dezembro de 2017.

EVANS. Richards. **The Talent Magnet- Employer Branding and Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent**. 2016. Edição Kindle.

FRIEDMAN, TL. **O Mundo é Plano: uma breve história do século XXI**. Terceira Edição. Cap. 1 e 4. 2005. Edição Kindle.

Grupo Cia de Talentos e Next View People. **Pesquisa Carreira dos Sonhos**. 2017. Disponível em http://www.carreiradossonhos.com.br/pdf/CS2017_Hotsite_final.pdf Acesso em 2 de dezembro de 2017.

HOBBSAWM. Eric. **A Era das Revoluções**. Pg. 1 a 25. 1962. Disponível em <http://www.submit.10envolve.com.br/uploads/b2588e47cc6f590e00be7dc546aab5171a31456f/01c830e1d28bc1d7f8b3250823ff62c4.pdf> Acesso em 1 de dezembro de 2017.

KUENZER, Acacia Z.. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão**. In: FERREIRA, Naura S. C. Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo, Cortez. 1998.

JOHNSON, M. JOHNSON, L. **Generations, Inc. From Boomers to Linksters- Managing the Friction Between Generations at Work**. 2010. Edição Kindle.

Lei 13.267, de 6 de Abril de 2016: “a Lei das Empresas Juniores”. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm> Acesso em 5 de dezembro de 2017.

LOPES. Esther Beatriz Christmann. **A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PROCESSO DO TRABALHO**. 2015. Disponível em <<http://www.tex.pro.br/index.php/artigos/320-artigos-dez-2015/7448-a-evolucao-historica-do-processo-do-trabalho-1>> Acesso em 3 de dezembro de 2017.

MARQUES, Alessandro et al (Org.). **A Lei das Empresas Juniores**. Salvador: Editora Juspodivm, 2016.

MELISSA, M. **Os rótulos da Geração Y**. 2010. Disponível em <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/01/30/os-rotulos-da-geracao-y> Acesso em 3 de dezembro de 2017.

MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011. Edição Kindle. Acesso em 3 de dezembro de 2017.

NOVAES. T; BETOLAZZI. MA; ZANANDREA. G; CAMARGO. ME. **Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho**. Disponível em <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvimostrappgga/paper/viewFile/4869/1569>>

POVOA, Sérgio. **Employer Branding, conheça a estratégia.** 2017. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/employer-branding-conheca-a-estrategia,e38018b8c59be510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

TOSHIO, T. GONÇALVES, F. FORTUNA, R. TEIXEIRA, M. ZANELATO, A. GARRIDO, P. **Z- Geração do Agora.** 2012. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ssl5VXD_X5I> Acesso em 3 de dezembro de 2017.

TULGAN, B. **O que todo Jovem Talento precisa aprender.** Editora Sextante. Tradução IVO KORYTOWSKI. 2015. Pg. 27 a 48.

ZOOK, C. ALLEN, J. **Lucro a partir do Core Business.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.