INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
***CAMPUS* RIBEIRÃO DAS NEVES**
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Julia Victoria de Souza Linhares

EMPLOYER BRANDING E ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A ESCOLHA DA GERAÇÃO Z PELA EMPRESA IDEAL PARA SE TRABALHAR.

Ribeirão das Neves
2026

Julia Victoria de Souza Linhares

EMPLOYER BRANDING E ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A ESCOLHA DA GERAÇÃO Z PELA EMPRESA IDEAL PARA SE TRABALHAR.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientação: Sandro Patrício de Ananias

Ribeirão das Neves
2026

L755e Linhares, Julia Victoria de Souza.

Employer branding e estética organizacional [manuscrito] : um estudo sobre a escolha da geração Z pela empresa ideal para se trabalhar / Julia Victoria de Souza Linhares. – 2026.

34 f.

Orientador: Sandro Patrício de Ananias.
Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves, 2026.

1. Comportamento organizacional. 2. Geração Z. 3. Posicionamento (Publicidade). 4. Empresas. 5. Recursos humanos. I. Ananias, Sandro Patrício de. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves. III. Título.

CDU 005.32

Catalogação: Aline M. Sima - CRB-6/2645

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Ribeirão das Neves
Diretoria de Ensino
Docência Campus Ribeirão das Neves
R. Vera Lúcia de Oliveira Andrade, 800 - Bairro Vila Esplanada - CEP 33805488 - Ribeirão das Neves - MG
31362723003 - www.ifmg.edu.br

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) da aluna **Júlia Victoria de Souza Linha**res , RA Nº 0073781, do Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal de Minas Gerais, Campus Ribeirão das Neves. No dia 08/10/2026 às 17:30 horas, reuniram-se em sessão remota, com a presença de público convidado, acessada pelo link https://meet.google.com/rvt-wsda-vxm, os membros da Comissão Examinadora, para apreciar, avaliar e julgar o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado "**EMPLOYER BRANDING E ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A ESCOLHA DA GERAÇÃO Z PELA EMPRESA IDEAL PARA SE TRABALHAR.**", requisito para a obtenção do Título de "Bacharel em Administração". Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Sandro Patrício de Ananias, após cumprimentos iniciais e esclarecimentos quanto ao teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna que fez a apresentação de seu trabalho de conclusão de curso. Após o término da apresentação, seguiu-se as considerações e arguições dos examinadores, a Profa. Me. Isis Boostel e o Prof. Dr. Paulo Aparecido Tomáz. Logo após, a Comissão se reuniu, sem a presença da aluna e do público, para proceder a avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO.
( )APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO DE 30 (TRINTA) DIAS).
( ) NÃO APROVADO.

Obs.: Trabalhos com nota inferior a 60,00 (sessenta) pontos, serão considerados não aprovados.

Com a nota 95,00 (noventa e cinco) pontos.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente da comissão deu por encerrado os trabalhos e lavrou a presente ATA, que será assinada pelos membros participantes da Comissão Examinadora.

Prof. Sandro Patrício de Ananias - Orientador e Presidente da Comissão

Prof. Me. Isis Boostel - Avaliadora

Prof. Dr. Paulo Aparecido Tomáz - Avaliador

Ribeirão das Neves, 09 de outubro de 2026.

Documento assinado eletronicamente por **Sandro Patricio de Ananias**, **Professor**, em 09/10/2026, às 14:53, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Paulo Aparecido Tomaz**, **Professor**, em 09/10/2026, às 20:57, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Isis Boostel**, **Professora**, em 16/10/2026, às 18:06, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs informando o código verificador **2917430** e o código CRC **2069E6CC**.

23713.001465/2025-11	2909139v1

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....7
2. METODOLOGIA.....9
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....13
3.1 Geração Z e as novas dinâmicas de escolha profissional.....13
3.2 Employer Branding e a construção da atratividade organizacional.....15
3.3 A estética como estratégia de comunicação organizacional.....19
3.4 A construção da atratividade organizacional para a Geração Z.....23
4. DISCUSSÕES.....26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....29
REFERÊNCIAS.....30

EMPLOYER BRANDING E ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A ESCOLHA DA GERAÇÃO Z PELA EMPRESA IDEAL PARA SE TRABALHAR.

Julia Victoria de Souza Linhares
Orientador (a): Sandro Patrício de Ananias

RESUMO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre o final da década de 1990 e o início de 2000, desenvolveu-se em um contexto marcado por transformações sociais, históricas e, sobretudo, pelo avanço da internet e das tecnologias digitais. À medida que essa geração ingressa no mercado de trabalho, depara-se com um cenário profissional igualmente marcado por mudanças nas relações, expectativas e formas de organização do trabalho. Nesse contexto, novas percepções acerca da carreira e do ambiente organizacional passam a influenciar a escolha dos profissionais dessa geração, destacando-se a busca por organizações que apresentem características alinhadas aos seus valores, expectativas e propósito profissional. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar de que maneira a estética e o discurso organizacional influenciam a atração da Geração Z na escolha da empresa ideal para se trabalhar. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada em uma revisão bibliográfica. A análise da literatura evidencia que a atração da Geração Z se manifesta a partir da combinação entre as estratégias de employer branding e a estética organizacional, resultando em valores e discursos organizacionais comunicados de forma coerente com a realidade institucional. Essa combinação contribui para a construção de uma imagem capaz de despertar, nessa geração, identificação, pertencimento e o desejo de fazer parte da empresa.

Palavras-chave: Geração Z; discurso organizacional; employer branding; atração de talentos; estética organizacional.

ABSTRACT

Generation Z, comprising individuals born between the late 1990s and the early 2000s, came of age in a context defined by social and historical transformations and, above all, by the advancement of the internet and digital technologies. As this generation enters the workforce, it encounters a professional landscape equally marked by shifts in relationships, expectations, and work organization models. In this context, new perspectives on careers and organizational environments are influencing the choices made by professionals of this generation, particularly regarding the search for organizations that align with their values, expectations, and professional purpose. Thus, this study aims to analyze how organizational aesthetics and employer branding strategies influence Generation Z's attraction to and selection of an ideal employer. To this end, an exploratory qualitative study based on a literature review was conducted. The literature analysis reveals that attracting Generation Z relies on a combination of employer branding strategies and organizational aesthetics, resulting in organizational values and narratives that are communicated consistently with institutional reality. This combination helps build an image capable of fostering a sense of identification, belonging, and a desire to join the company among members of this generation.

Keywords: Generation Z; organizational discourse; employer branding; talent attraction; organizational aesthetic.

1.INTRODUÇÃO

Diante dos avanços da sociedade contemporânea, torna-se cada vez mais necessária a capacidade de adaptação e compreensão dinâmica das constantes transformações sociais. Nesse contexto, o mercado de trabalho - um dos principais contribuintes, ao mesmo tempo, reflexo dessas transformações sociais - busca se adaptar e se conectar ao seu principal público: os trabalhadores.

Em paralelo, essas transformações contribuem para mudanças nos comportamentos, valores e percepções da população, resultando na formação de diferentes gerações ao longo do tempo. Nesse sentido, a atenção volta-se para a geração mais recente, com o objetivo de compreender suas características, motivações e impactos no contexto social e organizacional. Assim, a Geração Z - composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e 2010 - compõe uma parcela significativa da população economicamente ativa, representando cerca de um quarto da força de trabalho (Perna, 2025), além de apresentar forte engajamento em pautas políticas, econômicas e sociais (Sampaio, 2024).

Além disso, ressalta-se que essa geração se desenvolveu em um contexto marcado pela intensa presença da tecnologia, pela globalização e por constantes incertezas econômicas e sociais (Salles, 2025). Diante desse cenário, torna-se compreensível que seus valores estejam fortemente associados à busca por qualidade de vida, estabilidade emocional e autonomia, visto que essas transformações, incluindo também as no mercado de trabalho, contribuíram para uma percepção de insegurança em relação ao futuro, reforçando a valorização dos aspectos antes mencionados. Consequentemente, esse grupo geracional tem como principais valores a flexibilidade, a inclusão, o bem-estar e, principalmente, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Twenge, 2017; Deloitte, 2019 *apud* Salles, 2025). Nesse sentido, tendem a priorizar ambientes de trabalho que valorizam a saúde mental e emocional, bem como organizações comprometidas com questões relacionadas à diversidade e sustentabilidade (Nakamura, 2024).

Sendo assim, à medida que a Geração Z passa a ocupar mais espaço e influenciar comportamentos no meio social, as empresas passam a adotar estratégias alinhadas aos valores desse público, buscando também criar conexões alinhadas com as exigências tradicionais do mercado de trabalho. Nesse contexto, a partir da discussão desenvolvida por Lopes (2025), as organizações têm buscado adaptar suas estratégias de comunicação, adotando uma linguagem mais próxima, autêntica e alinhada às características da Geração Z,

com o objetivo de fortalecer sua atratividade como marca empregadora e aproximar jovens talentos do ambiente corporativo.

Segundo pesquisas realizadas pela PWC Brasil em parceria com a FGV (2025),[1] as gerações mais jovens esperam feedbacks constantes e comunicação ativa nas organizações que escolhem fazer parte, da mesma forma, que optam por empresas com cultura moderna que demonstram interesse por rotinas de trabalho flexíveis e que proporcionem maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Diante disso, evidencia-se a importância de abordar o conceito de *employer branding,* compreendendo-o como um conjunto de percepções, desenvolvidas através de estratégias de gestão de marca por parte das organizações, as quais contribuem para que uma empresa se torne desejável para se trabalhar do ponto de vista dos colaboradores ou potenciais colaboradores.

Nesse contexto, as organizações passam a reconhecer o colaborador como um elemento central para o alcance de seus objetivos, atribuindo maior relevância às pessoas dentro do ambiente de trabalho. Dessa forma, a estratégia ultrapassa a concepção inicial de Branding e concentra-se em evidenciar as empresas como locais atrativos e atuais, que valorizam gradativamente mais o atributo humano. Tal movimento, estimula a atração de trabalhadores engajados, motivados e envolvidos com a cultura da empresa.

Ademais, as organizações, reconhecendo que a Geração Z valoriza empresas que são fiéis ao que comunicam, passam a projetar estrategicamente não apenas seus discursos, mas também seu ambiente, a forma como divulgam seus produtos e serviços e o impacto que geram no meio social, buscando, em cada detalhe - da infraestrutura, às interações com consumidores e colaboradores - reforçar sua imagem institucional e demonstrar coerência entre discurso e prática.

Nesse sentido, o objetivo geral deste escrito é identificar de que maneira a estética e o discurso organizacional influenciam a atração da Geração Z na escolha da empresa ideal para se trabalhar. Além disso, buscou-se analisar as características e preferências da Geração Z no mercado de trabalho, explorar o conceito de *employer branding* como estratégia de atração de talento e compreender de que forma os elementos visuais (estética) das organizações contribuem para a construção de sua atratividade no mercado de trabalho.

---

[1] PRICEWATERHOUSECOOPERS, Brasil (PwC Brasil); Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP). Pesquisa de diversidade geracional 2024: mitos e realidades da diversidade geracional nas empresas. 25 nov 2024. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2024/diversidade-geracional-nas-empresas.html. Acesso em: 5 abr. 2026.

Ao que se refere à relevância do estudo, a escolha do tema advém de um interesse pessoal, ao observar as diversas transformações ocorridas no mercado de trabalho, principalmente acarretadas pelas contribuições da Geração Z.

O tema apresenta relevância no campo de estudos referente ao mercado de trabalho e gerações, na medida que busca compreender dinâmicas que influenciam a relação entre as empresas e os novos perfis de trabalhadores do mercado de trabalho. Nesse contexto, se percebe uma carência de abordagens integradas que relacionem estética, comunicação organizacional e preferências geracionais, sendo comum a análise desses elementos de forma isolada nas literaturas existentes.

Adicionalmente, o tema demonstra atualidade e relevância social, uma vez que aborda mudanças atuais nas relações de trabalho e nos processos de adaptação das organizações frente às exigências atuais. Tais transformações indicam não apenas uma reestruturação das práticas empresariais, mas também um movimento mais amplo de adaptação às demandas de novas gerações.

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. No que se refere aos procedimentos metodológicos, o estudo será desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com base em materiais já publicados, como artigos científicos, monografias e livros dentro do campo de pesquisa, que abordam temas relacionados a comportamento geracional, comunicação organizacional e mercado de trabalho.

2. METODOLOGIA

A fim de concretizar os objetivos deste estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica, em que a finalidade torna-se fundamentar teoricamente a pesquisa e contextualizar o problema investigado.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material elaborado disponível, constituído principalmente por livros e artigos científicos. Essa abordagem auxilia para a construção do conhecimento científico, pois permite que o pesquisador reúna e analise textos publicados, apoiando diversas fases do trabalho científico. Lakatos e Marconi (2003) complementam a ideia, mencionando que a pesquisa bibliográfica não representa mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia a investigação de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Consecutivamente, a natureza da pesquisa se qualifica como básica, uma vez que busca ampliar e aprofundar conhecimentos teóricos acerca do fenômeno investigado, sem

apresentar como finalidade sua aplicação prática. Desse modo, contribui para a construção e o fortalecimento do conhecimento científico sobre o tema, favorecendo o avanço dos estudos nas respectivas áreas relacionadas e a compreensão do objeto de pesquisa (Tumelero, 2019).

Em decorrência do procedimento adotado, a abordagem do presente escrito se qualifica como uma pesquisa qualitativa, por buscar compreender significados, as relações e diferentes interpretações atribuídas a ocorrência investigada, se sustentando em preceitos que não podem ser quantificados em ações e estatísticas (Minayo, 2001). Ainda, considera-se diferentes perspectivas sobre um mesmo fenômeno, de modo a possibilitar uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo.

Dessa forma, o estudo caracteriza-se como exploratório, uma vez que procura-se desenvolver, esclarecer, modificar conceitos e ideias (Gil, 2008), através de uma pesquisa mais ampla amparada na pesquisa bibliográfica.

Adicionalmente, para fim de caracterizar o procedimento racional de argumentação, optou-se pelo método dedutivo. Esse método direciona-se a conceitos, teorias e conhecimentos previamente consolidados para interpretar um fenômeno específico, permitindo relacionar diferentes perspectivas teóricas (Lakatos e Marconi, 1991) e compreender como a estética e o discurso organizacional influenciam a atração de talentos da Geração Z no contexto contemporâneo.

No presente trabalho, os instrumentos utilizados na realização da pesquisa bibliográfica foram livros, artigos científicos e monografias, disponíveis de forma eletrônica. Para a seleção do material, realizou-se uma busca digital via site Google, levantando os materiais através do Google Acadêmico (Scholar Academy) e SciELO. Para a realização da pesquisa nos bancos de dados mencionados, utilizaram-se palavras-chave como comunicação organizacional, *employer branding*, atratividade organizacional, mercado de trabalho contemporâneo, estética organizacional, Geração Z e arquitetura organizacional. Complementarmente, foram consideradas informações provenientes de veículos de comunicação, portais especializados e plataformas digitais de conteúdo, que apresentassem informações pertinentes ao tema, dados e discussões relevantes relacionadas ao fenômeno investigado. Menciona-se ainda, que o período de buscas ocorreu de março a julho de 2026.

Para critério dos materiais selecionados, foram considerados aqueles que abordassem sobre o tema de forma direta e objetiva, com fundamentação teórica consistente, de instituições de referências e de forma que as expressões pesquisadas fossem encontradas em seus títulos. Priorizou-se a utilização de produções disponíveis em língua portuguesa (brasileira), devido ao fato do estudo estar voltado ao contexto nacional, entendendo que a

predominância de produções científicas em português, contribui para a construção de uma fundamentação teórica melhor alinhada ao contexto investigado. Além disso, foram considerados estudos e publicações recentes, especialmente aqueles que contribuem para a compreensão do cenário contemporâneo examinado, bem como obras de períodos anteriores que apresentam conceitos fundamentais e autores clássicos de referência para a temática, a fim de colaborar para a fundamentação e compreensão abordadas no escrito.

O processo de seleção dos materiais iniciou-se através da busca das palavras - chaves nas bases selecionadas, em seguida realizou-se a leitura dos títulos e resumos para verificar sua pertinência ao tema. Posteriormente, os trabalhos foram lidos integralmente e selecionados conforme os critérios de inclusão estabelecidos. Após a seleção, os materiais considerados relevantes foram organizados de acordo com os seus autores, ano de publicação, temática, principais enfoques, conforme quadro apresentado abaixo.

Quadro 1: Materiais consultados

Ano	**Autor (es)**	**Título da Obra**
2026	Nubank	Tour escritório Nubank|Conheça a nossa sede
2026	Rocha	Employer Branding: o que é e 13 estratégias de como aplicar para atrair e reter talentos.
2025	Barbosa e Ferreira	O significado de sucesso profissional para a geração z: percepções e expectativas no mercado de trabalho.
2025	Bischoff e Alvarez	'Primavera dos novinhos': como a tecnologia e a frustração com o poder público espalharam protestos da Geração Z pelo mundo.
2025	Camilo	Entenda como é a geração Z no mercado de trabalho e como o RH pode ajudar!
2025	Costa *et al*	Atração e retenção da geração Z: um desafio para o mercado de trabalho.
2025	Ramos, Santos e Pantojo	Colorimetria no espaço de trabalho: a cor como um elemento mediador entre saúde mental e produtividade.
2025	Salles	A geração Z no mercado de trabalho: análise dos fatores que influenciam o engajamento profissional.
2025	Santillana	Escritórios feios estão afastando os jovens talentos e afetando sua saúde mental, diz estudo.
2024	Bettha	O impacto da Geração Z no mercado de trabalho: como atrair, reter e potencializar os talentos da nova geração.
2024	More *et al*	A marca empregadora como dispositivo de subjetivação das organizações contemporâneas.

Quadro 1: Materiais consultados (continuação)

2026	Freitas	Introdução à estética de György Lukács e o papel da arte para o enriquecimento da personalidade humana.
2023	Melo e Costa	A estetização do cotidiano e a construção identitária na moda entre a geração Z.
2023	Souza, Sena e Dalmau	Estratégias de employer branding como impulsionador da cultura organizacional.
2022	Madeira, Oldoni e Schneider	Estudo da neuroarquitetura em ambiente corporativo.
2022	Rodeghiero	Employer branding e a percepção da geração Z sobre as relações de trabalho.
2022	Swan, Faria e Sbruzzi	A desdensificação do ambiente corporativo no contexto pós pandêmico.
2022	Tavares	A influência do employer branding na campanha de atração de candidatos da geração Z.
2020	Stocker *et al*	O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos.
2019	Bezerra *et al*	Geração Z: Relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho.
2018	Gonçalves e Paiva	Neurobusiness e qualidade de vida.
2018	Perez e Aquino	Estética do consumo: uma perspectiva a partir da ecologia publicitária.
2015	Casella	As diferenças entre os Centennials (Geração Z) e os Millennials (Geração Y).
2015	Dalapria *et al*	A inserção da Geração Z no mercado de trabalho e o impacto causado nas organizações.
2015	Silva	O marketing de dentro para fora: boas práticas relacionadas com o cliente interno.
2015	Lipovetsky e Serroy	A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista.
2015	Mendonça	Conheça a Geração Z: nativos digitais que impõe desafios às empresas.
2011	Oliveira e Luce	O valor da marca: Conceitos, abordagens e estudos no Brasil.
2011	Ceretta e Froemming	Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente.
2007	Horschutz	Ocupação de Edifícios de Escritórios Corporativos em São Paulo: o Caso do IBM Tutóia.

Quadro 1: Materiais consultados (continuação)

2004	Kapferer	O que vai mudar as marcas.
2001	Prensky	Nativos digitais, imigrantes digitais.
1992	Hall	A identidade cultural na pós-modernidade.
1991	Giddens	As consequências da modernidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Geração Z e as novas dinâmicas de escolha profissional

As transformações no mercado de trabalho estão diretamente ligadas às mudanças ocorridas na sociedade ao longo do tempo, especialmente diante da modernidade, da globalização, do capitalismo e da quarta revolução industrial. Nesse contexto, espaço e tempo passam a influenciar também o sentimento de representação dos indivíduos, já que diferentes culturas e épocas interpretam essas relações de formas distintas.

Nesse sentido, Giddens (1991, p.18) afirma que, nas sociedades pré-modernas, espaço e lugar eram praticamente coincidentes, pois a vida social estava ligada à presença física e às interações locais. Entretanto, com a modernidade, o espaço passa a se separar do conceito de lugar físico, fortalecendo relações entre indivíduos e grupos distantes, ainda que ausentes fisicamente. Dessa forma, os locais passam a ser moldados por influências sociais externas e mais amplas, ultrapassando os limites da convivência imediata.

Nessa perspectiva, a globalização pode ser definida como um conjunto de processos que atuam em escala mundial, atravessando fronteiras nacionais e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço e tempo, tornando o mundo mais interligado tanto na realidade quanto na experiência social (Hall 1992, p.68). Assim, a compreensão da realidade deixa de se limitar apenas ao espaço em que o indivíduo está inserido, passando a incorporar diferentes perspectivas sociais, culturais e econômicas ao longo do tempo e do espaço (Giddens 1991, p.64).

Dessa forma, conecta-se a ideia ao recorte geracional no mercado de trabalho. A Geração Z, caracterizada como a geração da tecnologia e para além disso, descrita como indivíduos impacientes, conectados, curiosos, inovadores e potenciais influenciadores (Menezes *et.al,* 2016 *apud* Bezerra *et.al*, 2019), foi fortemente influenciada pelos processos

de globalização, o que desencadeia diversas transformações no cenário geracional em fusão ao profissional. Além disso, menciona-se que embora a literatura ainda apresenta divergências quanto ao recorte cronológico da Geração Z, geralmente associada aos nascidos entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2010 (Ceretta; Froemming, 2011; Casella, 2015; Mendonça, 2015), há consenso de que seus integrantes cresceram em um contexto fortemente marcado pela internet e pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Por esse motivo, essa geração também é denominada Nativos Digitais, iGeneration, Net Generation e Centennials (Prensky, 2001; Casella, 2015). Com base no contexto em que esse grupo se desenvolveu, tendem a apresentar maior atenção em aspectos como sustentabilidade, diversidade e política (Bischoff; Alvarez, 2025). Por ser uma geração que cresceu juntamente com os avanços digitais e que possui forte afinidade com a tecnologia, o mundo tornou-se mais próximo e integrado para esses, sucedendo estarem mais atentos e conscientes de diversas pautas relevantes da sociedade contemporânea. Consequentemente, esses fatores também influenciam a forma como esses indivíduos percebem o trabalho, a carreira e as organizações.

Uma pesquisa realizada pela Kantar IBOPE Media, em 2021, mostrou em dados que 98% dessa geração está conectada à Internet, acessando a rede de mais tipos de aparelhos diferentes e por mais tempo, sendo a Geração Z navegando em média 6 horas e 45 minutos por dia na web. Esse fato colabora para o entendimento de como os aspectos virtuais ganham relevância e afetam atividades corriqueiras desse público, que passaram a ser compartilhadas, viralizadas e expostas para milhares de pessoas. Esse cenário reforça as contribuições teóricas de Hall (1992) e Giddens (1991) sobre a globalização.

Para além disso, esse contexto contribui para que esses jovens desenvolvam expectativas profissionais distintas das gerações anteriores, passando a valorizar aspectos como propósito, alinhamento de valores, diversidade, flexibilidade e identificação com as organizações em que pretendem atuar (Bettha, 2024). Tais características também influenciam suas expectativas em relação à carreira, levando - os a valorizar ambientes mais dinâmicos, participativos e alinhados aos seus valores pessoais.

Por outro lado, essas características comportamentais têm gerado conflitos com profissionais de gerações anteriores, que muitas vezes interpretam tais comportamentos como desinteresse, despreparo ou falta de comprometimento (Howe; Strauss, 2000, Mckinsey, 2020 *apud* Salles, 2025).

De acordo com o relatório “Tendências de Gestão de Pessoas”, de 2024 do Ecossistema Great People & GPTW (Nakamura, 2024), 68,1% dos entrevistados afirmaram

ter dificuldade para lidar com a Geração Z e suas expectativas no mundo corporativo. Ainda assim, a Geração Z demonstra disposição para defender aquilo em que acredita e luta por relações profissionais mais coerentes com seus valores, contribuindo para a reinvenção das dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo.

Em razão de seus comportamentos, preferências e expectativas, as empresas passaram a precisar adaptar suas metodologias e estruturas, buscando construir ambientes corporativos mais motivadores, flexíveis, acolhedores e funcionais para essa nova força de trabalho (Dalapria *et.al*, 2015), visto que a inserção da Geração Z no ambiente trouxe novos desafios às organizações.

Dados do LinkedIn revelaram que 72% da Geração Z já deixaram ou consideraram deixar um emprego devido à ausência de políticas de trabalho flexíveis (Kelly, 2025). Ao mesmo tempo, embora estejam profundamente imersos na tecnologia e se adaptem facilmente às novas plataformas e ferramentas digitais, esses jovens também valorizam as relações interpessoais e o contato presencial. Uma pesquisa da Inc. apontou que 72% dos indivíduos dessa geração preferem interações presenciais e que 90% desses profissionais preferem trabalhar ao lado de colegas inovadores, em vez de substituí-los por tecnologias ou profissionais com mentalidade “tradicional” (Jenkins, 2019).

Essa geração representa uma parcela significativa da força de trabalho atual. Segundo levantamentos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil possui cerca de 47 milhões de pessoas pertencentes à Geração Z, sendo que aproximadamente 48% desses jovens já fazem parte do mercado de trabalho e são economicamente ativos (Camilo, 2025).

Nesse cenário, torna-se cada vez mais inviável para as organizações ignorarem as demandas desses jovens, uma vez que eles passam a influenciar diretamente novas práticas de relacionamento e gestão. Assim, o mercado de trabalho busca equilibrar modelos tradicionais com novas formas de atuação profissional, em que, contribui para a formação das percepções e expectativas profissionais da Geração Z.

3.2 Employer Branding e a construção da atratividade organizacional

Em vista da crescente competição entre as empresas por melhores talentos, incluindo os integrantes da Geração Z, suas estratégias vêm mudando cada vez mais, optando pela prática de atratividade. Dessa forma, as organizações passam a repensar suas práticas de atração de candidatos e suas ações de *employer branding*, buscando encontrar um ponto de

equilíbrio entre as expectativas da empresa, do candidato e do colaborador (Backhaus & Tikoo, 2004 *apud* Tavares, 2022).

Dessa forma, uma das estratégias adotadas é o *Employer Branding*, considerada umas das principais estratégias utilizadas pelas empresas para conquistar o melhor candidato para o trabalho (Garibaldi, 2016 *apud* Souza; Sena; Dalmau, 2023).

Employer Branding, ou marca empregadora, pode ser entendido como um conjunto de estratégias que as empresas usam com objetivo de fortalecer sua reputação e transformá-la perante o público, em um excelente lugar para se trabalhar. A partir dessas estratégias, as empresas se posicionam no mercado por meio de ações de marketing, partindo dos próprios colaboradores, ao se apresentarem como um local ideal para se trabalhar, transmitindo uma imagem positiva e atraindo, consequentemente, os melhores talentos (Rocha, 2026).

Dessa forma, o *employer branding* caracteriza-se como um conjunto de práticas e técnicas que, por meio de ações bem implementadas, contribui para gerar uma percepção positiva da empresa enquanto ambiente de trabalho. Assim, essa estratégia reflete tanto no público externo (clientes, fornecedores, sociedade no geral, candidatos às vagas) quanto no público interno da empresa (colaborador) (Rocha, 2026). As ações ultrapassam a ideia de que o colaborador é recompensado apenas pelo salário, passando a considerar outros atributos - valores intangíveis - para que ele se sinta engajado em permanecer na organização. Quanto melhor a reputação da empresa, maior a chance de receber currículos qualificados (Rocha, 2026).

Nessa perspectiva, as organizações passam a ser compreendidas não apenas como ofertantes de emprego, mas também como marcas fortes. O conceito de marca pode ser definido como um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro aspecto capaz de identificar um produto ou serviço e diferenciá-lo dos concorrentes (Ama, 1960 *apud* Oliveira; Luce, 2011). Embora tradicionalmente associada à comercialização de produtos e serviços, a marca também pode ser aplicada ao contexto organizacional, influenciando a forma como a empresa é percebida por potenciais colaboradores. Assim como desenvolvem estratégias para atrair consumidores, também buscam construir uma imagem positiva perante potenciais colaboradores. Para Kapferer (2004) uma marca forte comunica uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo. Dessa forma, quando a empresa passa a comunicar valores, cultura, propósito e diferenciais que a torna desejável enquanto local de trabalho, a junção desses atributos fortalecem a credibilidade organizacional, aumenta a confiança do público e favorece percepções positivas da empresa (Erdem; Swait et.al, 1998 *apud* Oliveira;

Luce, 2011). Logo, fortalecendo sua marca empregadora e aumentando sua capacidade de atrair talentos alinhados aos seus objetivos.

O *Employer Branding* se mostra como uma estratégia capaz de promover o aumento no capital humano, o alinhamento de valores, cultura e propósito, além de proporcionar vantagem competitiva sob a perspectiva dos colaboradores (Stocker *et.al*, 2020).

Para Ambler e Barrow (1996) *apud* Rodeghiero (2022), o *Employer Branding* resulta em benefícios em três níveis. O primeiro refere-se ao aspecto funcional que uma empresa oferece, contribuindo para que tanto o colaborador quanto o cliente se sintam valorizados por pertencer àquela organização. Isso ocorre por meio do envolvimento e do desenvolvimento da carreira do colaborador durante sua experiência na empresa. O segundo aspecto é o econômico, o qual práticas como salários competitivos, recompensas e bônus são utilizadas como atrativos e geram uma vantagem competitiva em relação ao capital humano. Esse fator também pode contribuir para a diminuição da taxa de turnover, uma vez que o público-alvo das empresas frequentemente considera uma boa remuneração como um elemento relevante na escolha de um local para trabalhar.

Por fim, o terceiro nível corresponde ao aspecto psicológico. Nesse sentido, empresas que compreendem seu impacto na sociedade, no mercado e na vida dos colaboradores, por meio daquilo que desenvolvem, seja um produto ou serviço, despertam nos indivíduos o desejo de trabalhar na organização. Isso fortalece o sentimento de pertencimento, a identificação com a marca, o alinhamento de ideias e perspectivas, bem como a conexão com a cultura, os valores e o propósito organizacional.

No entanto, para Lopéz e Tarodo (2004) *apud* Silva (2015), essas vantagens vão além das mencionadas anteriormente, podendo também ser compreendidas como elementos emocionais e benefícios psicológicos, como o reconhecimento e a sensação de trabalhar em uma empresa líder de mercado, o que transmite maior segurança aos colaboradores. Os autores ainda enfatizam que são esses benefícios que tornam as organizações únicas e incentivam os colaboradores a ingressar ou permanecer nelas.

Nesse contexto, a estética corporativa também pode ser compreendida como uma ferramenta de comunicação da marca empregadora. Segundo Backhaus e Tikoo (2004) *apud* Tavares (2022), a marca empregadora está relacionada ao conjunto de atributos e benefícios associados ao ambiente de trabalho oferecido pela organização. Dessa forma, os espaços físicos, a arquitetura e/ou a infraestrutura deixam de representar apenas aspectos funcionais e passam a atuar como elementos capazes de comunicar a identidade organizacional e influenciar a percepção de potenciais candidatos.

Essa dinâmica torna-se ainda mais relevante ao considerar a Geração Z, grupo que tende a atribuir maior importância a aspectos como propósito, pertencimento, autenticidade e experiência no ambiente de trabalho. Nesse sentido, os espaços corporativos passam a desempenhar um papel que ultrapassa a funcionalidade operacional, atuando também como instrumentos de comunicação capazes de reforçar valores organizacionais e gerar identificação junto aos profissionais que compartilham dessas expectativas.

As empresas têm buscado novas estratégias para atrair colaboradores, que muitas vezes passam a preferir atuar fora do espaço físico organizacional. Entre essas medidas, destaca-se a adaptação dos ambientes corporativos, tornando-os menos com "cara" institucional, e mais convidativos, lúdicos, interativos e criativos (Swan; Faria; Sbruzzi, 2022). Além disso, o distanciamento social evidenciou o desafio de manter o ambiente de trabalho associado ao bem-estar do colaborador, levando a ressignificação do espaço corporativo como local mais acolhedor e confortável, em contraste com o modelo tradicional.

Em pesquisa realizada pela Kinly com mais de 1.000 entrevistados no Reino Unido, observou-se que 46% dos profissionais da Geração Z e Millennial afirmam que deixariam um emprego com o ambiente de trabalho esteticamente desagradável, enquanto 21% relataram que esse tipo de espaço impacta sua saúde emocional.[2] Esses dados refletem a evolução das relações de trabalho que deixam de se restringir apenas à execução de tarefas e passam a incluir também a preocupação com o ambiente no qual elas são realizadas. Indivíduos formados em contextos digitais, interativos e imersivos tendem a valorizar espaços de trabalho que vão além da função operacional, buscando também estímulo e bem-estar. Segundo Melo e Costa (2023), o consumo digital contribui para a formação de formas específicas de comunicação, pertencimento e auto expressão características dessa geração.

O estudo indica ainda que 26% dos colaboradores gostariam de participar das decisões relacionadas à decoração e ao design dos ambientes de trabalho, o que evidencia uma tendência de maior envolvimento e personalização do espaço corporativo, alinhada ao fato de que muitos trabalhadores passam grande parte do tempo no ambiente profissional, o que reforça a busca por locais mais familiares e adaptados às suas necessidades.

A arquitetura e o design de interiores têm sido os protagonistas em mostrar de forma concreta as transformações que o mundo passa, seja no exterior ou no interior das

---

[2] ADMINISTRADORES**.** Escritórios feios estão afastando os jovens talentos e afetando sua saúde mental, diz estudo. *Administradores.com*, 2025. Disponível em:https://www.administradores.com.br/noticias/escritorios-feios-estao-afastando-os-jovens-talentos-e-afetando-sua-saude-mental-diz-estudo . Acesso em: 21 jul. 2026.

edificações (Swan; Faria; Sbruzzi, 2022). Ou seja, as transformações do mundo têm dimensionado a forma não só de como vivemos mas também dos espaços que ocupamos.

Ao relacionar esse raciocínio ao conceito de marca empregadora em conjunto com a estética, observa-se a contribuição para a construção de uma identidade organizacional capaz de expressar ideias, valores, aspirações e representações culturais. Nesse sentido, enquanto o *Employer Branding* se configura como uma estratégia voltada à construção de percepções, experiências e significados associados a organização como empregadora, a estética materializa esses elementos, tornando os visíveis e concretos por meio de espaços, símbolos, imagens e demais manifestações sensíveis à organização.

3.3 A estética como estratégia de comunicação organizacional

Alexander Gottlieb Baumgarten (1714 - 1762) foi responsável por introduzir e sistematizar o termo "estética", a partir da publicação de sua obra "*Aesthetica"*, em 1750. Para o autor, a estética se apresenta como um conhecimento sensitivo que, relacionado à capacidade humana de perceber e apreender a realidade por meio dos sentidos, atribui-se ao conhecimento conceitual e abstrato, especialmente no campo da arte. Dessa forma, a estética resulta de representações sensíveis, produzidas pelas capacidades perceptivas (sentidos), cuja perfeição é alcançada pela ordenação entre as coisas, os signos e o efeito da beleza. Para tanto, a estética não se restringe aos objetos próprios da lógica ou do conhecimento intelectual, mas daquilo que pode ser percebido e experienciado pelos sentidos. [3]

Sendo assim, ao abordar sobre estética, considera-se as questões que atravessam toda a experiência humana e a maneira como os indivíduos percebem, interpretam e atribuem significado ao que os cerca, ultrapassando, portanto, uma compreensão restrita da estética como sinônimo de beleza.

Neste contexto, a estética passa a ser compreendida como uma condição intimista sociável do consumo, bem como um meio para entender os estímulos emocionais e afetivos, a criação narrativa e as dinâmicas de representações idealizadas na sociedade (Perez; Aquino, 2018). Ainda, torna-se relevante mencionar que as emoções não surgem de forma isolada, mas são desenvolvidas por uma cultura visual que molda e regula aquilo que percebemos e sentimos em sociedade. Nesse contexto, o desenvolvimento de um olhar estético promove

[3] CARVALHO, Marcus Vinicius Corrêa. O surgimento da estética: algumas considerações sobre seu primeiro entrincheiramento dinâmico. Paidéia, Belo Horizonte, ano 7, n. 9, p. 71-83, jul./dez. 2010.

uma ruptura com essas limitações, ampliando a percepção e abrindo espaço para múltiplos olhares e experiências sensíveis.

É justamente nesse processo que a arte - ou o princípio artístico da estética - desempenha um papel fundamental ao desenvolver a autoconsciência humana por meio de representações artísticas, promovendo a ampliação, o aprofundamento e o enriquecimento da experiência social (Freitas, 2023).

O termo “estetização do mundo”, desenvolvido por Lipovetsky e Serroy (2015), compreende a estética como uma forma de mercantilização da cultura visual e do próprio sujeito enquanto mercadoria. Dessa forma, o conceito contribui para o entendimento de que as imagens passam a ocupar uma posição central na sociedade contemporânea, influenciando a construção de valores e relações frequentemente marcadas pela superficialidade.

No entanto, para Perez e Aquino (2018), é a experiência cotidiana, vinculada à estetização da vida, que permite a apreensão de ideias e conceitos por meio dos sentidos, reforçando a estética como uma condição estruturante da vivência contemporânea. Dessa forma, os indivíduos passam a desenvolver determinadas identificações e concepções a partir de suas experiências, que são continuamente moldadas pela estética.

Ao distanciar a estética do campo exclusivamente artístico para o campo das experiências e das relações sociais, torna-se possível compreender seu papel nas organizações contemporâneas. Nesse contexto, a estética passa a atuar como um meio de comunicar valores, culturas e identidades organizacionais, tornando-se relevante para as organizações, uma vez que seus ambientes, símbolos e manifestações visuais também comunicam identidades e culturas específicas.

Essa concepção pode ser compreendida à luz do pensamento de György Lukács (1885)[4], especialmente por meio do conceito de "analogia". Para o autor, os indivíduos atribuem significado àquilo que percebem ao estabelecer associações como elementos já presentes em sua realidade. Nesse processo, símbolos, características e expressões tornam-se capazes de despertar a familiaridade e identificação, contribuindo para a construção de sentidos compartilhados.

[4] György Lukács foi um filósofo marxista húngaro do século XX, reconhecido por suas contribuições à teoria estética e à crítica literária, especialmente a partir de uma perspectiva materialista da arte e da cultura. Em sua obra estética, o autor utiliza o conceito de “analogia” para explicar a relação entre a realidade social e sua representação artística, entendendo a arte como uma forma de reflexão mediada e não como simples reprodução do real. LUKÁCS, György. Estética: A peculiaridade do estético: questões preliminares e de princípio. V.1. Tradução de Nélio Schneirder. São Paulo:Boitempo, 2023.

Dessa forma, as organizações utilizam elementos visuais e simbólicos para construir narrativas sobre si mesmas, transformando a estética em uma forma de discurso organizacional capaz de comunicar valores, propósitos e formas de vivenciar o trabalho.

Para melhor compreensão do tema, recorre-se ao conceito de neurociência a partir de Lent (2010) *apud* Madeira, Oldoni, Schneider (2022). De forma geral, a neurociência investiga o sistema nervoso e os processos relacionados à sensações, emoções, memórias e comportamentos contribuindo para a compreensão de como os indivíduos percebem e interpretam os estímulos do ambiente.

Quando esse conceito é associado à arquitetura, aos espaços, aos ambientes e à infraestrutura, Gonçalves e Paiva (2018) argumentam que a neurociência revela uma relação direta entre arquitetura, cérebro, corpo e ambiente. Por essa razão, os espaços são capazes de despertar diferentes sentimentos e sensações, muitas vezes difíceis de serem descritos, influenciando a formação de impressões positivas ou negativas e gerando experiências sensoriais que podem provocar respostas instintivas, emocionais e, em alguns casos, cognitivas nos indivíduos.

Dessa forma, considera-se que o ambiente influencia a maneira como o indivíduo se relaciona com o espaço, podendo gerar sensações de proximidade, conforto e familiaridade. Além disso, é capaz de despertar sentimentos de entusiasmo e pertencimento, contribuindo para a formação de expectativas em relação à experiência vivenciada naquele local.

A partir dos conceitos de neurociência, surge a neuroarquitetura, resultado da integração entre a neurociência e a arquitetura em uma abordagem interdisciplinar. Esse campo busca compreender como os estímulos ambientais são percebidos pelos sentidos: visão, audição, tato, olfato e paladar - e como influenciam a resposta do cérebro (Madeira; Oldoni; Schneider, 2022). Além disso, considera outros mecanismos perceptivos relacionados à orientação espacial, ao instinto e à sensação de equilíbrio, fatores que contribuem para que um ambiente seja percebido como agradável, interessante e acolhedor, por exemplo.

Quando se compreende o conceito de neuroarquitetura, percebe-se que o ambiente é capaz de estimular o indivíduo a determinados comportamentos, de tal forma, que se torna possível de modificar a sua percepção e alterar o seu comportamento, fazendo com que esse replique determinadas ações e provoquem as mudanças nos modos de comunicação.

Ao trazer as ideias anteriormente apresentadas para o contexto organizacional, entende-se que o ambiente físico funciona como um dos primeiros pontos de contato entre o colaborador e a empresa. Nesse sentido, o espaço materializa elementos antes intangíveis, como valores, missão, visão e propósito, traduzindo-os em aspectos visuais e sensoriais

capazes de comunicar a identidade organizacional. Assim, os ambientes deixam de ser apenas estruturas físicas destinadas à execução de atividades e passam a assumir um papel simbólico, influenciando percepções, experiências e significados associados à organização.

De acordo com Horschutz (2007), os espaços organizacionais não apenas atendem às exigências funcionais e aos padrões de mercado, mas também atuam como elementos estratégicos para o posicionamento competitivo das empresas. Além disso, por meio da arquitetura do ambiente físico, as organizações podem promover conforto visual e bem-estar, ao mesmo tempo em que comunicam aspectos relacionados à sua identidade e aos seus valores de marca.

> A arquitetura corporativa faz com que um edifício empresarial seja identificado em meio a tantos outros, melhorando e otimizando não apenas o aspecto visual interno em prol dos seus funcionários e clientes, mas tornando-se também uma propaganda de si mesmo (WORK SOLUTION, 2016 apud Madeira; Oldoni; Schneider, 2022).

Dessa forma, um espaço físico bem projetado é capaz de contribuir com trabalho mais humanizado, produtivo e menos estressante. Contribuindo com a criatividade, senso de pertencimento e comunidade, satisfação profissional e engajamento institucional para os colaboradores.

Ainda, ao se tratar do ambiente organizacional, especialmente dos espaços onde os colaboradores desempenham suas atividades diárias, consideram-se fatores como cores, iluminação, ergonomia, mobiliário, divisão dos espaços, ventilação, conforto térmico e acústico. Em conjunto, esses elementos influenciam não apenas aspectos físicos, mas também emocionais dos colaboradores, podendo impactar tanto os resultados organizacionais quanto o desempenho individual de cada profissional.

Na pesquisa intitulada *"*Colorimetria no espaço de trabalho: a cor como um elemento mediador entre saúde mental e produtividade*"*, Ramos, Santos e Pantojo (2025) observaram que a aparência do ambiente influencia a percepção dos colaboradores sobre a empresa, não se restringindo apenas a aspectos estéticos e decorativos, mas funcionando também como uma ferramenta de gestão e de melhoria das condições de trabalho.

Com base nos resultados da pesquisa, percebe-se que o ambiente físico pode reforçar a produtividade, indo além das habilidades individuais do colaborador. Espaços organizados visualmente, com cores e elementos adequados, tendem a favorecer a concentração, o engajamento e a eficiência, enquanto o ambiente com cores e elementos estimulantes pode gerar fadiga mental e comprometer o desempenho.

Para além do engajamento e da produtividade, as projeções do espaço organizacional podem ser compreendidas como signos (Peirce, 1839)[5], uma vez que, por meio delas, o funcionário passa a reconhecer e identificar a organização, atribuindo-lhe símbolos e padrões visuais. Assim, elementos como arquitetura, design e estilo decorativo permitem que tanto os colaboradores quanto o público externo reconheçam a empresa, contribuindo não apenas para sua identidade visual, mas também para a comunicação do branding, a retenção de talentos e o reconhecimento institucional.

Nesse contexto, esses espaços bem alinhados visualmente não se apresentam apenas como um ambiente de trabalho inovador e "descolado", mas como um instrumento de alinhamento entre a comunicação e contexto organizacional, espaço físico, cultura institucional, políticas internas e a experiência oferecida pela organização.

O cuidado com a projeção dos espaços passa a ser referência, como é o caso da Nubank, que possui um espaço de descompressão, com salas de jogos para incentivar uma cultura criativa, dinâmica e colaborativa (Nubank, 2022). Essa experiência se mostra descontraída e como uma forte tendência para o relaxamento no trabalho. Logo, esses espaços de convivência abordam o sentido colaborativo, desenvolvem o senso de equipe, a comunicação, engajamento e principalmente permanência dos talentos nas empresas, já que, eles não sentem apenas usando o espaço, mas também atuando e construindo novas culturas dentro daquele ambiente.

Em conclusão, observa-se que o desempenho dos colaboradores não depende apenas de competências técnicas, mas também de fatores emocionais, que sobretudo é influenciado pela qualidade do ambiente físico organizacional oferecido pela empresa, tornando a arquitetura corporativa e o bem-estar elementos estratégicos para resultados organizacionais. O ambiente físico funciona como uma propaganda tangível da organização, unindo as idealizações do público, mas também a cultura, propósito e características da marca a algo concreto. Ou seja, o colaborador além de reconhecer a marca, se afilia a ela de modo profissional e também a vive no seu dia a dia de trabalho.

3.4 A construção da atratividade organizacional para a Geração Z

[5] Charles Sanders Peirce foi um filósofo, matemático e cientista norte-americano do século XIX, conhecido por suas contribuições para a lógica, a semiótica e a filosofia da ciência. Em sua abordagem desenvolveu o estudo da teoria dos signos (semiótica) e dos processos de comunicação em que acreditava que os signos desempenham grandes significados na interpretação e comunicação de significados. PEIRCE, Charles Sanders. Semiótica. Tradução de José Teixeira Coelho Neto. São Paulo: Perspectiva, 2000.

O trabalho funciona como um meio repercussão de ideias, culturas, representações e formas de viver em sociedade. Esse aspecto pode ser compreendido como um dispositivo de subjetivação, ou seja, molda a subjetividade e os moldes de existência, estabelecendo limites, distribuições, conexões por meio de segmentaridade, códigos e fluxos (Deleuze, 1996, *apud* More *et al*, 2024). Logo se entende, que essas ações influenciam como as pessoas pensam e vivem, criando fronteiras, padrões e interações através de diferentes formas de organização e comunicação disponíveis e atuantes na sociedade.

Ao relacionar essa discussão à Geração Z, entende-se que tanto sua compreensão sobre o mercado de trabalho quanto suas preferências profissionais são influenciadas por fatores externos e pelas transformações sociais, culturais e tecnológicas que marcaram sua trajetória geracional.

Ao considerar as características profissionais predominantes dessa geração, observa-se que seus integrantes tendem a ser mais assertivos ao expressar expectativas e demandas relacionadas ao mercado de trabalho. Entre os aspectos mais valorizados estão a autonomia, a flexibilidade, o desenvolvimento contínuo e o propósito no trabalho. Embora essas características não sejam exclusivas da Geração Z e também possam ser identificadas em gerações anteriores, seus membros tendem a comunicar de forma mais explícita suas ideias, preferências e expectativas no contexto profissional.

Em contrapartida, essa geração tende a apresentar menor tolerância à estrutura hierárquica rígida, ambientes de trabalho opressores e à ausência de reconhecimento. Isso se relaciona, em parte, ao seu processo de formação em um contexto mais participativo e digital, marcado pelo amplo acesso à informação e a múltiplas referências (Rocha, 2022 *apud* Barbosa; Ferreira, 2025). Esse cenário amplia tanto o senso de comparação e exigência quanto à percepção de proximidade nas relações, o que contribui para a ressignificação de modelos hierárquicos menos tradicionais.

Os nativos digitais constituem uma geração que, além de valorizar a segurança financeira, realização pessoal e impacto social por meio de trabalho, também prioriza organizações que promovam inovação, sustentabilidade e um ambiente colaborativo engajado em causas sociais (Alves *et al*, 2021; Ceribeli *et al*, 2023 *apud* Costa *et al*, 2025). Além desses aspectos, observa-se ainda a preferência por empresas comprometidas com diversidade e inclusão, bem como por modelos de trabalho flexíveis.

Segundo Souza (2025) *apud* Barbosa e Ferreira (2025), ainda há uma tensão entre essa geração e o mercado de trabalho, visto que este ainda não está totalmente preparado para oferecer os atributos necessários para atrair esse público. Muitos ambientes organizacionais

permanecem rígidos e tradicionais, o que pode ocasionar frustração e alta rotatividade. Porém, para as autoras, as empresas que se adaptam e investem em ambientes mais humanizados e no respeito à individualidade dos profissionais, tem se destacado na atração e retenção de talentos.

Para essa geração, os valores das empresas precisam ser concretizados na prática. De acordo com o relatório *Perspectivas Globais da Juventude 2024*, da PWC Brasil, 61% dos jovens brasileiros afirmam esperar que as empresas comuniquem com mais clareza seus valores, estratégias e objetivos. Além disso, 58% desejam maior transparência e abertura para a escuta em relação às sugestões e percepções sobre o ambiente de trabalho. Esses dados evidenciam que esse público espera que as estratégias institucionais se refletiam na cultura organizacional, estabelecendo uma ponte entre os valores da organização e as expectativas dos colaboradores.

Ainda, a mesma pesquisa reforça o caráter da preferência de personalização para esse público. De acordo com o relatório, 81% dos jovens consideram que a personalização da comunicação, inclusive no ambiente interno, influencia diretamente sua conexão com marcas e instituições. Essa apuração de resultado reflete como esse público exige um olhar mais cuidadoso sobre as campanhas e canais internos personalizados, o que tem feito as empresas adotarem comunicações que priorizam o envolvimento das pessoas, agilidade na entrega de informações, explorando formatos multimídia e estimulam o engajamento dos colaboradores (Santillana, 2025).

Dessa forma, emerge o processo de identificação organizacional, que contribui tanto para o fortalecimento do vínculo dos colaboradores quanto para a atratividade da organização perante potenciais candidatos. Quando os indivíduos percebem compatibilidade entre seus valores pessoais e aqueles comunicados pela organização, tendem a desenvolver percepções mais positivas sobre ela, especialmente quando existe coerência entre os discursos institucionais e as práticas efetivamente adotadas no cotidiano organizacional.

Por fim, essa relação torna-se ainda mais relevante quando observada sob a perspectiva da Geração Z. Em estudo realizado pela Deloitte (2024), constatou-se que 44% dos jovens dessa geração afirmam que recusariam propostas de empregos de empresas cujos princípios éticos não estivessem alinhados aos seus próprios valores. Essa tendência também foi identificada pelo Pew Research Center (2023), cujo estudo apontou que 70% dos integrantes da Geração Z priorizam trabalhar em organizações com forte compromisso ético,

mesmo que isso implique uma remuneração menor.[6] Os dados apresentados sugerem que fatores como propósito, pertencimento e alinhamento de valores exercem influência significativa na forma como essa geração percebe e avaliam a atratividade das organizações.

4. DISCUSSÕES

O presente estudo buscou analisar de que maneira a estética e o discurso organizacional influenciam a atração da Geração Z na escolha da empresa ideal para se trabalhar. Dessa forma, a análise sucedeu-se a partir da investigação de fatores como *employer branding*, geração Z, mercado de trabalho, estética e comunicação organizacional. A partir da literatura explorada, observou que esses fatores se relacionam de forma integrada, contribuindo para a atratividade organizacional da organização.

A literatura analisada demonstra consenso ao apontar que a Geração Z foi profundamente influenciada pelo contexto histórico marcado pela expansão da internet, pelo avanço da globalização e pela intensa circulação de informações. Esses fatores não apenas transformaram as formas de interação social, mas também modificaram as expectativas desse grupo geracional em relação ao mercado de trabalho. Os autores mencionados no referencial teórico que abordam sobre o assunto destacam que esse cenário favoreceu a valorização de aspectos como a preocupação com as pautas e participação social para esses indivíduos, que reflete pela busca por organizações com ideias similares, além de colaborativas, inovadoras e capazes de proporcionar experiências de trabalho mais dinâmicas, de forma que ainda, acrescente critérios importante para essa geração, como: flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, propósito no trabalho e valorização da equidade, inclusão e diversidade. Em contrapartida, também é exposto que essas novas expectativas, ainda geram tensões entre diferentes gerações, uma vez que aspectos considerados pelos nativos digitais são frequentemente interpretadas pelas gerações anteriores como sinais de descomprometimento, desinteresse ou falta de profissionalismo.

A comparação entre essas abordagens permite compreender que as diferenças observadas não decorrem de uma redução do comprometimento da Geração Z com o trabalho,

[6] KELLY, Jack. Mais propósito, Menos Paciência: O que a Geração Z quer do Trabalho. Forbes, 10 abr. 2025. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2025/04/mais-proposito-menos-paciencia-o-que-a-geracao-z-quer-do-trabalho/. Acesso em: 29 mai.2026

mas da transformação dos critérios utilizados para avaliar uma organização. O contexto social em que essa geração cresceu contribuiu para a formação de indivíduos mais conectados, informados e expostos a mudanças constantes, o que ampliou sua consciência sobre questões sociais, ambientais e organizacionais. Nesse cenário, entende-se que o trabalho deixa de representar apenas uma fonte de estabilidade financeira e passa a constituir também um espaço de identificação com valores, propósito e qualidade de vida. Sob essa perspectiva, considera-se que as organizações capazes de comunicar de forma autêntica seus princípios institucionais e demonstrar coerência entre o discurso e prática tendem a despertar maior experiência efetivamente vivenciada pelos colaboradores. Essa coerência torna-se essencial para consolidar uma imagem empregadora autêntica e sustentável a longo prazo.

Ao analisar a estética como uma estratégia de comunicação organizacional, observa-se que os estudos convergem ao reconhecer que sua influência ultrapassa a dimensão exclusivamente visual, assumindo um papel na construção das percepções e experiências dos indivíduos em relação à organização. O entendimento predominante entre os autores estudados, considerando a temática do estudo realizado, compreende a estética como resultado da interação entre sujeito e o ambiente, na qual elementos físicos do espaço despertam sensações de conforto, pertencimento e familiaridade. Essa perspectiva é aprofundada por demais literatos, que, ao considerarem os pressupostos da neuroarquitetura, demonstram que aspectos como iluminação, cores, disposição dos ambientes, mobiliários e organização espacial são capazes de influenciar respostas cognitivas, emocionais e comportamentais dos indivíduos. Em consonância com essas abordagens, amplia-se a discussão ao defenderem que os espaços organizacionais não devem ser planejados apenas para atender necessidades operacionais, mas também para promover bem-estar, conforto visual e experiências coerentes com o propósito institucional, fortalecendo, consequentemente, a identidade e a competitividade da organização.

Ao assemelhar esses entendimentos, permite-se compreender uma evolução do próprio conceito de estética organizacional. Enquanto alguns estudos concentram-se na relação entre indivíduo e ambiente físico, outros apontam que a estética constitui uma linguagem organizacional capaz de comunicar valores, cultura e identidade. Sob essa ótica, a teoria de semiótica contribui para essa compreensão ao explicar que cores, formas, arquitetura, disposição dos espaços e demais elementos visuais funcionam como signos, atribuindo significados que influenciam a forma como uma organização é percebida.

Considera-se portanto, que a estética organizacional representa uma extensão concreta da comunicação institucional. Mais do que tornar os espaços visualmente agradáveis,

ela possui a capacidade de validar ou contradizer o discurso construído pela organização. Quando há coerência entre aquilo que a empresa comunica e aquilo que efetivamente é demonstrado por meio de seu ambiente, fortalece-se a percepção de autenticidade e credibilidade perante os indivíduos. Por outro lado, quando essa correspondência não existe, a estética deixa de reforçar a identidade organizacional e passa a enfraquecer a imagem construída. Nesse sentido, entende-se que a estética não atua apenas como um recurso de ambientação, mas como um elemento estratégico capaz de materializar a cultura organizacional, comunicar valores e influenciar diretamente a atratividade da empresa, especialmente para uma geração que valoriza experiências, autenticidade e coerência entre discurso e prática.

A análise integrada da literatura concede entender que a atratividade organizacional resulta da articulação entre o employer branding (capaz de se viabilizar como uma estratégia de comunicação organizacional efetiva) e estética organizacional, que, quando alinhados, fortalecem a construção de uma identidade organizacional coerente com as expectativas da Geração Z. Nesse contexto, a comunicação organizacional ultrapassa a divulgação de mensagens institucionais e passa a abranger todas as formas pelas quais a organização se apresenta à sociedade, incluindo sua identidade visual, seu ambiente físico, sua cultura organizacional e as práticas efetivamente desenvolvidas no cotidiano. Assim, a imagem construída pela empresa deixa de depender exclusivamente do discurso e passa a ser constantemente validada pelas experiências proporcionadas aos colaboradores e pela forma como a organização se posiciona diante das demandas sociais contemporâneas.

Essa perspectiva aproxima-se da compreensão apresentada por alguns autores sobre o tema, em que defendem que o trabalho representa um espaço de produção e reprodução de culturas, valores e formas de viver em sociedade. Complementando esse entendimento, demais referências demonstram que os nativos digitais tendem a valorizar organizações que possibilitem qualidade de vida. As referências coincidem ao indicar que o ambiente de trabalho passou a desempenhar uma função que extrapola a produção econômica, tornando-se também um espaço de construção identitária e de realização pessoal. Assim, entende-se que as transformações observadas no mercado de trabalho refletem mudanças sociais mais amplas, impulsionadas pelas experiências e pelos valores da geração atualmente inserida nesse contexto. Observa-se, portanto, uma mudança na forma como o sucesso profissional é compreendido, uma vez que aspectos tradicionalmente associados à carreira, como estabilidade e ascensão hierárquica, passam a coexistir com demandas relacionadas a valores prioritários para essa geração.

Apesar das contribuições identificadas, as obras analisadas também evidenciam limitações que merecem ser consideradas. Presencia-se que os estudos sobre a estética organizacional, ainda se encontram concentrados, em sua maioria, na análise de aspectos isolados, como arquitetura, design de interiores e estudo do "belo", havendo menor aprofundamento acerca da estética compreendida como estratégia integrada à comunicação organizacional. Nesse sentido, entende-se que a influência do tema não resulta apenas em sua consideração sobre a perspectiva dos elementos visuais do ambiente, mas também, interpretada em conjunto com o contexto social, a cultura da organização, os objetivos institucionais e as características do público ao qual a organização pretende se comunicar. Logo, identifica-se a necessidade de novas pesquisas que investiguem a estética organizacional de maneira mais abrangente, considerando sua capacidade de comunicar identidade, fortalecer a marca empregadora e influenciar a percepção dos indivíduos sobre a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou compreender os fatores que influenciam a geração Z na escolha da empresa ideal para se trabalhar, considerando como elementos motivadores da atratividade organizacional a estética organizacional e as estratégias de *employer branding*. A partir da revisão bibliográfica observou-se que essa influência não decorre de um único aspecto mas a integração entre essas características.

Para alcançar a compreensão proposta, foram definidos três objetivos específicos. O primeiro buscou analisar as características e preferências da geração Z no mercado de trabalho. A partir da revisão bibliográfica, foi possível observar que essa geração apresenta expectativas no mercado de trabalho alinhadas aos seus valores pessoais e a experiência de trabalho proporcionada pela organização. O segundo objetivo consistiu em explorar o conceito de *employer branding* como uma estratégia de atração de talentos. A literatura analisada permitiu compreender que o conceito refere-se a construção e o gerenciamento de uma identidade organizacional capaz de comunicar atributos e valores tanto para o público interno quanto para o externo. Nesse contexto, o *employer branding* apresenta-se como uma estratégia que articula diferentes elementos da organização na construção de sua atratividade, contribuindo para a formação de uma percepção sobre a experiência de trabalhar naquele ambiente.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que buscou compreender de que forma os elementos visuais, estéticos, das organizações contribuem para a construção de sua atratividade no mercado de trabalho, observou-se que a estética organizacional pode atuar como uma forma de comunicação não verbal, contribuindo para transmitir características, valores e posicionamentos da empresa, visto que sua identidade visual colabora para influenciar a percepção dos indivíduos na construção de uma imagem organizacional diferenciada

A partir da articulação desses três objetivos, compreende-se que a atratividade organizacional para geração Z está relacionada à capacidade das empresas de construir uma identidade que seja percebida como coerente entre o discurso, estética e experiência. Assim, a chamada “empresa ideal para trabalhar" não se constitui apenas pela aparência de seus espaços ou pelo discurso organizacional difundido, mas pela correspondência entre aquilo que se comunica e aquilo que efetivamente proporciona aos indivíduos. A estética pode despertar interesse e gerar uma primeira percepção, enquanto o discurso organizacional contribui para comunicar valores e posicionamentos, contudo, é a experiência vivenciada que pode reforçar ou enfraquecer essa percepção.

Por fim, o estudo permitiu estabelecer relações entre os fatores analisados e ampliar a compreensão sobre a escolha profissional da geração Z. Como possibilidade para estudos futuros, destaca-se a importância de aprofundar nos conceitos apresentados de forma conjunta, especialmente por meio de pesquisas empíricas que permitam compreender com maior precisão suas aplicações e relevância na realidade dessa geração.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Agnis Caroline da Silva; FERREIRA, Gabriel Rossato. O significado de sucesso profissional para a geração z: percepções e expectativas no mercado de trabalho, 2025. Trabalho de Conclusão de Curso. (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Fatec Franca. “Dr. Thomaz Novelinho”, 2025

BETTHA. O impacto da Geração Z no mercado de trabalho: como atrair, reter e potencializar os talentos da nova geração. LinkedIn, 31 out. 2024. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/o-impacto-da-gera%C3%A7%C3%A3o-z-mercado-de-trabalho-como-atrair-reter-e-mdf6f/. Acesso em: 21 jun.2026

BEZERRA, Mariana Maia; LIMA, Eduardo Carneiro; BRITO, Francisco Wilker Carneiro; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Geração Z: Relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. Universidade Estadual do Ceará, 2019.

BISCHOFF, Wesley; ALVAREZ, Arthur. 'Primavera dos novinhos': como a tecnologia e a frustração com o poder público espalharam protestos da Geração Z pelo mundo. G1, 4 out. 2025. Disponível em: https://g1.globo.com/mundo/noticia/2025/10/04/da-asia-a-america-do-sul-como-a-tecnologia-e-a-frustracao-com-o-poder-publico-espalharam-protestos-da-geracao-z-pelo-mundo.ghtml . Acesso em: 21 jun.2026

BLASCO, Francisco; LORES, Susana Fernández; TARODO, Almudena Rodríguez. Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Universia Business Review | Cuarto Trimestre, v.4, n.44, p. 34-53, 2014.

CAMILO, Sabrina. Entenda como é a geração Z no mercado de trabalho e como o RH pode ajudar!. Sólides, 18 dez. 2025. Disponível em: https://solides.com.br/blog/geracao-z/. Acesso em: 24 mai. 2026.

CASELLA, Stephanie. As diferenças entre os Centennials (Geração Z) e os Millennials (Geração Y). Thought Catalog, 21 set. 2015. Disponível em: https://thoughtcatalog.com/stephanie-casella/2015/09/the-differences-between-Centennials-generation-z-and-millennials-generation-y/. Acesso em: 27 maio 2026.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. v. 3, n. 2, p. 15-24, 2011.

COSTA, Guilherme Leandro; SILVA, Lídia Barros da; SANTOS, Nicole Marques dos; ALMEIDA, Stephany Castro de. Atração e retenção da geração Z: um desafio para o mercado de trabalho. 2025. 21f. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Fatec Padre Danilo José de Oliveira Ohl, Barueri, 2025.

DALAPRIA, Noemi Thomaz; DE CAMARGO, Dilmari do Rocio de Jesus; DEGRAF, Daniele Mudrey; CALLEGARI, Nelson Malta. A inserção da Geração Z no mercado de trabalho e o impacto causado nas organizações. In: Congresso internacional de administração, Ponta Grossa, PN, 2015.

DIAS, Guilherme. Employer branding: o que é , 11 estratégias de como aplicar e exemplos de sucesso. Gupy, 19 ago. 2018. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/employer-branding Acesso em: 15 mai.26

FREITAS, Petrus. Introdução à estética de György Lukács e o papel da arte para o enriquecimento da personalidade humana. Revista Marx e Marxismo–Revista do NIEP-Marx, v. 11, n. 20, 2023.

GIDDENS, Anthony. As consequências da modernidade /Anthony Giddens; tradução de Raul Fiker. - São Paulo: Editora UNESP, 1991. -(Biblioteca básica)

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Robson; PAIVA, Andréa de. Triuno: Neurobusiness e qualidade de vida. 3. ed. 2018.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade.Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro-11. ed. -Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HORSCHUTZ, Alessandra Maria Cerqueira Lima. Ocupação de edifícios de escritórios corporativos em São Paulo: o caso do edifício IBM Tutóia. 2007. 255 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

JENKINS, Ryan. Como a geração Z vai transformar o futuro do ambiente de trabalho. Inc., 15 jan. 2019. Disponível em: https://www.inc.com/ryan-jenkins/the-2019-workplace-7-ways-generation-z-will-shape-it.html .Acesso em: 24 mai. 2026

KAPFERER, J. O que vai mudar as marcas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLY, Jack. Mais propósito, Menos Paciência: O que a Geração Z quer do Trabalho. Forbes, 10 abr. 2025. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2025/04/mais-proposito-menos-paciencia-o-que-a-geracao-z-quer-do-trabalho/. Acesso em: 29 mai.2026

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas 2003.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista. Editora Companhia das Letras, 2015.

LOPES, Maria João Queijo. Influência do employer branding na assimilação da cultura organizacional pela geração Z: uma meta-análise qualitativa. 2025. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) — Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2025. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.14/56267. Acesso em: 28 mai. 2026.

MADEIRA, Mariana; OLDONI, Sirlei Maria; SCHNEIDER, Luciana Sória. Estudo da neuroarquitetura em ambiente corporativo. Revista Thêma et Scientia, v. 12, n. 1, p. 127, 2022.

MEDIA, Ibope Kantar. O desafio z: Comunicação para a geração hiperconecta. DATA STORIES, 2021. Disponível em: https://my.visme.co/view/1j9pxm8p-data-stories-ed-14-o-desafio-z. Acesso em: 21 jun.2026

MELO, Laura L. P. A; COSTA, A. F. de S. A estetização do cotidiano e a construção identitária na moda entre a geração Z. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Design) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2023.

MENDONÇA, Heloísa. Conheça a Geração Z: nativos digitais que impõe desafios às empresas. El País, 23 fev.2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html . Acesso em: 27 mai.26

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORE, Janaina Alves; FIORI, Diniz Alexandre; ABREU, Marjorie Mariana de; AYROSA, Eduardo André Teixeira. A marca empregadora como dispositivo de subjetivação das organizações contemporâneas. Revista Alcance (online), v.31, n.3, p.37-52, 2024. Doi: https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3(set/ dez).

NAKAMURA, João. Lidar com a geração Z é desafio para 68% do mercado de trabalho, aponta relatório. CNN Brasil, 25 mar. 2024. Disponível em:https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/lidar-com-a-geracao-z-e-desafio-para-68-do-mercado-de-trabalho-aponta-relatorio/#goog_rewarded. Acesso em: 31 mar. 2026.

NUBANK. Tour escritório Nubank|Conheça a nossa sede. Youtube, 22 jun. 2022. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=YVvgJ8xI9Po&t=46s . Acesso em: 14 jun. 2026.

OLIVEIRA, Marta Olivia Rovedder de; LUCE, Fernando Bins. O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 17, n. 2, p. 502-529, 2011.

PEREZ, Clotilde; AQUINO, Victor. Estética do consumo: uma perspectiva a partir da ecologia publicitária. Visualidades, Goiânia, v.16, n.2, p. 301-318, 2018. DOI: 10.5216/vis.v16i2.56392.

PERNA, Mark C. Geração Z é ¼ da força de trabalho: o que esses profissionais querem? Forbes, 8 jan. 2025. Disponível em:https://forbes.com.br/carreira/2025/01/geracao-z-um-quarto-da-forca-de-trabalho-o-que-esses-profissionais-querem/. Acesso em: 2 abr. 2026.

PRENSKY, Marc. Nativos digitais, imigrantes digitais. Tradução de Roberta de Moraes Jesus de Souza. On The Horizon, v. 9, n. 5, p. 1–6, out. 2001. NCB University Press.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Brasil (PwC Brasil); Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP). Pesquisa de diversidade geracional 2024: mitos e realidades da diversidade geracional nas empresas. 25 nov 2024. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2024/diversidade-geracional-nas-empresas.html. Acesso em: 5 abr. 2026.

RAMOS, Angelina; SANTOS, Vander Wilson dos; PANTOJO, Patricia Carbonari. Colorimetria no espaço de trabalho: a cor como um elemento mediador entre saúde mental e produtividade. 2025. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) - Escola Técnica de São Sebastião, São Sebastião, 2025.

ROCHA, Camila. Employer Branding: o que é e 13 estratégias de como aplicar para atrair e reter talentos. Sólides, 29 abr. 26. Disponível em: https://solides.com.br/blog/employer-branding/. Acesso em: 20 mai.2026.

RODEGHIERO, Renata Pacheco. Employer branding e a percepção da geração Z sobre as relações de trabalho. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

SALLES, João Lucas de Agostini. A geração Z no mercado de trabalho: análise dos fatores que influenciam o engajamento profissional. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025.

SANTILLANA, Ramon. Escritórios feios estão afastando os jovens talentos e afetando sua saúde mental, diz estudo. Administradores, 7 jul.2025. Disponível em: https://www.administradores.com.br/noticias/escritorios-feios-estao-afastando-os-jovens-talentos-e-afetando-sua-saude-mental-diz-estudo. Acesso em: 20 jun.2026

SAMPAIO, Mirella da Luz Parente. Geração Z no Brasil: formação de identidade, desafios socioculturais e participação social em um contexto de transformação. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Ciências Sociais) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

SILVA, Maria Manuela Teixeira de Sousa e. O marketing de dentro para fora: boas práticas relacionais com o cliente interno. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - IPAM: The Marketing School, Escola Superior do Porto, Portugal, 2015.

SOUZA, Ana Paula de; SENA, Jéssica Silva; DALMAU, Marcos Baptista Lopes. Estratégias de employer branding como impulsionador da cultura organizacional. RGO - Revista Gestão Organizacional, v.16, n.2, p.117-134, 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i2.7407.

STOCKER, Fabrício; CORREA, Amanda Setin; SOUZA, Isabella Preto Preto Dias de; BATISTA, Sarah Alves. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. Revista de carreiras e pessoas, v. 10, n. 2, 2020. DOI: https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726.

SWAN, Angélica Pizarro; FARIA, José Ricardo Flores; SBRUZZI, Rosana Vieira. A desdensificação do ambiente corporativo no contexto pós-pandêmico. Revista de Administração UNIFATEA, v. 24, n. 2, 2022.

TAVARES, Amanda Araujo Abreu de Pinho. A influência do employer branding na campanha de atração de candidatos da geração Z. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Publicidade e Propaganda) – Kroton Educacional S.A., 2022.

TUMELERO, Naína. Pesquisa básica: material completo, com exemplos e características. Mettzer, 2019. Disponível em: https://blog.mettzer.com/pesquisa-basica/ Acesso em: 1 jul.2026.