

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

EMPLOYEE EXPERIENCE COMO ESTRATÉGIA DE *BRANDING*: MAPEAMENTO
DA JORNADA DO COLABORADOR COM FOCO NA ATRAÇÃO E *ONBOARDING*
DA GERAÇÃO Z

EMPLOYEE EXPERIENCE AS A BRANDING STRATEGY: MAPPING THE
EMPLOYEE JOURNEY WITH A FOCUS ON ATTRACTING AND ONBOARDING
GEN Z

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO COMO ESTRATEGIA DE BRANDING: MAPEO
DEL VIAJE DEL EMPLEADO CON ENFOQUE EN LA ATRACCIÓN Y EL
ONBOARDING DE LA GENERACIÓN Z

LAILA YASMIM ZARPELON

PROFESSOR MSc. ELCIO RIBEIRO DA SILVA

JOINVILLE – SC

2023

LAILA YASMIM ZARPELON

EMPLOYEE EXPERIENCE COMO ESTRATÉGIA DE *BRANDING*: MAPEAMENTO
DA JORNADA DO COLABORADOR COM FOCO NA ATRAÇÃO E *ONBOARDING*
DA GERAÇÃO Z

EMPLOYEE EXPERIENCE AS A BRANDING STRATEGY: MAPPING THE
EMPLOYEE JOURNEY WITH A FOCUS ON ATTRACTING AND ONBOARDING
GEN Z

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO COMO ESTRATEGIA DE BRANDING: MAPEO
DEL VIAJE DEL EMPLEADO CON ENFOQUE EN LA ATRACCIÓN Y EL
ONBOARDING DE LA GENERACIÓN Z

Relatório técnico apresentado ao
Programa de Mestrado Profissional em
Design da Universidade da Região de
Joinville – Univille, sob orientação do
professor MSc. Elcio Ribeiro da Silva.

JOINVILLE – SC

2023

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

Z38e

Zarpelon, Laila Yasmim

Employee experience como estratégia de branding: mapeamento da jornada do colaborador com foco na atração e onboarding da geração Z / Laila Yasmim Zarpelon ; orientador Dr. Elcio Ribeiro da Silva. – Joinville: UNIVILLE, 2023.

127 p. : il.

Relatório técnico (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Branding (Marketing). 2. Motivação no trabalho. 3. Cultura corporativa. 4. Geração Z. I. Silva, Elcio Ribeiro da (orient.). II. Título.

CDD 658.8

Termo de Aprovação

“Employee Experience como Estratégia de Branding: Mapeamento da Jornada do Colaborador com foco na Atração e Onboarding da Geração Z”

por

Laila Yasmin Zarpelon

Banca Examinadora:

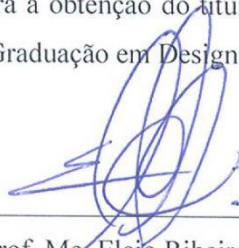
Prof. Me. Elcio Ribeiro da Silva
Orientador (UNIVILLE)

Prof. Dr. Júlio César da Silva
(UnC)

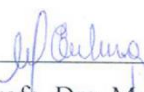
Prof. Dr. Luiz Melo Romão
(UNIVILLE)

Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
(UNIVILLE)

Trabalho de Conclusão julgado para a obtenção do título de Mestra em Design, aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



Prof. Me. Elcio Ribeiro da Silva
Orientador (UNIVILLE)



Profa. Dra. Marli Teresinha Everling
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Design

Joinville, 23 de fevereiro de 2023.

RESUMO

O design de serviços é um grande aliado quando o objetivo é oferecer experiências positivas ao usuário, gerando conexão genuína com a marca. No branding, essa estratégia pode ser aplicada nos mais diversos públicos de uma empresa, como é o caso do employer branding, que trabalha com a reputação da empresa sob o olhar dos potenciais candidatos, colaboradores e ex-funcionários. Sua prática se dá pelo mapeamento da jornada do colaborador, examinando os pontos de contato da atração ao pós-desligamento. Essa abordagem é reforçada ainda pelo desafio em recrutar o novo perfil que está ingressando no mercado de trabalho: o da geração Z - responsável por liderar movimentos como a "The Great Resignation" e "Quiet Quitting", colocando em xeque as propostas de valor tradicionalmente oferecidas pelas companhias. Com isso, o objetivo do projeto foi desenvolver um processo instrucional para auxiliar os profissionais de RH e áreas afins na aplicação do employer branding para a atração de talentos desta geração. A pesquisa bibliográfica foi combinada à metodologia projetual do design thinking, aplicando ferramentas do design de serviços como persona, mapa de empatia, mapa de jornada do usuário, blueprint de serviços e protótipo de serviços. A pesquisa foi executada a partir do mapeamento da fase inicial da jornada do colaborador, levantamento de informações acerca do comportamento e expectativas da geração Z no trabalho, e apresentação dos pontos de contato indicando de forma instrucional a interação entre empresa e colaborador a partir dos dados coletados. O produto final gerado foi um e-book interativo e gamificado para aplicação do employer branding para a geração Z.

Palavras-chave: design de serviços; *employer branding*; *employee experience*; geração Z.

ABSTRACT

Service design is a great ally when the goal is to offer positive user experiences, generating genuine connection with the brand. In branding, this strategy can be applied to the various audiences of a company, such as employer branding, which works with the company's reputation under the eyes of potential candidates, employees, and former employees. Its practice is given by mapping the employee's journey, examining the touchpoints from attraction to post-departure. This approach is reinforced by the challenge of recruiting the new profile that is entering the job market: that of Generation Z - responsible for leading movements such as "The Great Resignation" and "Quiet Quitting", questioning the value propositions traditionally offered by companies. Thus, the aim of the project was to develop an instructional process to assist HR professionals and related areas in the application of employer branding to attract talent from this generation. The literature review was combined with the design thinking project methodology, applying service design tools such as persona, empathy map, user journey map, service blueprint, and service prototype. The research was carried out from the mapping of the employee's initial journey phase, gathering information about the behavior and expectations of Generation Z at work, and presenting the touchpoints indicating in an instructional way the interaction between the company and the employee from the collected data. The final product generated was an interactive and gamified e-book for applying employer branding for Generation Z.

Key words: service design; employer branding; employee experience; generation Z.

RESUMEN

El diseño de servicios es un gran aliado cuando se trata de ofrecer experiencias positivas al usuario, generando una conexión genuina con la marca. En el branding, esta estrategia puede aplicarse a los diversos públicos de una empresa, como es el caso del employer branding, que trabaja con la reputación de la empresa bajo la mirada de los potenciales candidatos, colaboradores y ex empleados. Su práctica se da a través del mapeo del viaje del colaborador, examinando los puntos de contacto desde la atracción hasta el post-despido. Este enfoque se refuerza aún más por el desafío de reclutar el nuevo perfil que está ingresando al mercado laboral: el de la Generación Z - responsable de liderar movimientos como "The Great Resignation" y "Quiet Quitting", poniendo en cuestión las propuestas de valor ofrecidas tradicionalmente por las empresas. Por lo tanto, el objetivo del proyecto fue desarrollar un proceso instructivo para ayudar a los profesionales de recursos humanos y áreas afines en la aplicación del employer branding para atraer talentos de esta generación. La investigación bibliográfica se combinó con la metodología proyectual del design thinking, aplicando herramientas del diseño de servicios como persona, mapa de empatía, mapa de viaje del usuario, blueprint de servicios y prototipo de servicios. La investigación se realizó a partir del mapeo de la fase inicial del viaje del colaborador, recopilando información sobre el comportamiento y las expectativas de la Generación Z en el trabajo y presentando los puntos de contacto indicando de forma instructiva la interacción entre la empresa y el colaborador a partir de los datos recopilados. El producto final generado fue un libro electrónico interactivo y gamificado para aplicar el employer branding para la Generación Z.

Palabras clave: diseño de servicios; employer branding; experiencia del empleado; generación Z.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter me abençoado com a coragem e força para enfrentar esse desafio.

Aos meus pais, Lucimara e Marcos, que sempre me incentivaram a estudar com muito suporte, torcida e amor incondicional.

Ao meu namorado, Gabriel, que esteve ao meu lado nos momentos bons e especialmente nos ruins; por todo o apoio, carinho e incentivo.

Ao meu orientador, Elcio, que é também um querido amigo e tem participado da minha vida acadêmica e carreira desde cedo, sempre acreditando no meu potencial.

Aos professores do programa, em especial àqueles que me acompanham desde a faculdade - Victor Aguiar e Luiz Romão -, e também a todo o inspirador corpo docente, pelo prior com o qual ministram as aulas.

Por fim, e não menos importante, à empresa Schulz e ao Programa de Iniciação Científica de Pós-Graduação PICPG, que viabilizaram meus estudos.

O Mestrado foi um sonho e uma experiência extraordinária que não teria acontecido a não ser por estas pessoas e instituições.

*The scary news is: you are on your own now.
But the cool news is: you are on your own now!*

Taylor Swift

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz de engajamento e experiência positiva.....	17
Figura 2 – Relatório 2021 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – objetivo 8.20	
Figura 3 – Percorso metodológico.....	26
Figura 4 – <i>Employer branding</i> na jornada do colaborador.....	33
Figura 5 – Jornada do colaborador.....	41
Figura 6 – Roteiro da pesquisa.....	46
Figura 7 – Organização da pesquisa bibliográfica no Trello.....	49
Figura 8 – Exemplo de cartão com informação bibliográfica	50
Figura 9 – Template base para ferramenta de persona	51
Figura 10 – Template base para ferramenta de mapa de empatia.....	52
Figura 11 – Ferramenta persona preenchida	54
Figura 12 – Mapa de empatia preenchido	57
Figura 13 – Mapa de empatia preenchido – quadrante OUVÉ.....	58
Figura 14 – Mapa de empatia preenchido – quadrante PENSA E SENTE.....	59
Figura 15 – Mapa de empatia preenchido – quadrante FALA E FAZ	60
Figura 16 – Mapa de empatia preenchido – quadrante VÊ	61
Figura 17 – Template base para ferramenta de mapa de jornada.....	63
Figura 18 – Template base para ferramenta de <i>blueprint</i> de serviços.....	64
Figura 19 – Mapa de jornada do usuário preenchido	65
Figura 20 – <i>Blueprint</i> de serviços preenchido.....	67
Figura 21 – 1º macromomento da jornada no <i>blueprint</i> de serviços.....	68
Figura 22 – 2º macromomento da jornada no <i>blueprint</i> de serviços.....	70
Figura 23 – 3º macromomento da jornada no <i>blueprint</i> de serviços.....	71
Figura 24 – 4º macromomento da jornada no <i>blueprint</i> de serviços.....	72
Figura 25 – Octálise da gamificação	76
Figura 26 – Protótipo do e-book no aplicativo Figma	77
Figura 27 – Elementos visuais utilizados na identidade visual do e-book	79
Figura 28 – Capa do e-book.....	79
Figura 29 – Paleta de cores e tipografia do e-book.....	80

Figura 30 – Material de divulgação do produto final	81
Figura 31 – <i>Landing page</i> para conversão do e-book	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Macromomentos da jornada do colaborador e experiências proporcionadas.....	42
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Problemática.....	18
1.3 Objetivo geral	24
1.3.1 Objetivos específicos.....	25
1.4 Mapa geral da pesquisa.....	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 <i>Branding e employee experience</i>	29
2.2 Design de serviços.....	30
2.3 <i>Employer branding</i>.....	31
2.3.1 Gerações no mercado de trabalho	33
2.3.1.1 <i>Baby boomers</i>	35
2.3.1.2 Geração X	35
2.3.1.3 Geração Y	36
2.3.1.4 Geração Z: novos desafios para a atração e retenção.....	36
2.3.2 Cultura organizacional.....	39
2.4 <i>Onboarding</i>	40
3 METODOLOGIA	44
3.1 Macroestrutura da metodologia projetual: design thinking	45
4 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL.....	47
4.1 Macroestrutura: imersão	47
4.1.1 Microestrutura: pesquisa bibliográfica exploratória	47
4.2 Macroestrutura: análise e síntese.....	50
4.2.1 Microestrutura: análise e síntese.....	50

4.2.1.1 Persona	53
4.2.1.2 Mapa de empatia.....	56
4.3 Macroestrutura: ideação.....	62
4.3.1 Microestrutura: ideação	62
4.3.1.1 Mapa de jornada do usuário	65
4.3.1.2 <i>Blueprint</i> de serviços	67
5.4 Macroestrutura: prototipação	73
5.4.1 Microestrutura: protótipo de serviços	73
5.4.1.1 Resultado do protótipo de serviços	76
5.4.2 Desenvolvimento do produto final	78
5.4.2.1 Identidade visual	78
5.4.2.2 Resultado do produto	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE A – Mapa de jornada do usuário preenchido	93
APÊNDICE B – Telas do e-book.....	94

INTRODUÇÃO

É possível observar que, nos últimos anos, houve um aumento nas publicações relacionadas ao campo da experiência do usuário como uma das principais premissas do design de serviços. No entanto, a proposta de tornar as interfaces mais agradáveis ao público está presente na história há muito tempo, segundo Shirley (2020). Tal afirmação é comprovada através de melhorias, como no exemplo dos raladores de queijo, que evoluíram para não machucar as mãos de quem os utiliza, dentre outros produtos ou serviços que se adaptaram sob o princípio da usabilidade.

A partir desse conceito, entende-se que a experiência gerada também pode ser favorável à estruturação do *branding* de uma marca. Conforme Kotler e Keller (2013), diferentemente do produto ou serviço oferecido, a marca é algo que se instala na mente dos consumidores. Strunck (2012) denota que, a partir disso, a gestão estratégica por meio do *branding* compreende desde a identidade visual até o relacionamento com os públicos de interesse.

Entre esses públicos, está também o interno: ou seja, os colaboradores que atuam diretamente em uma companhia. Rocha (2020) diz que os funcionários devem ser o *target* inicial a ser abrangido pelas empresas, inclusive nos processos de comunicação, podendo se tornar grandes embaixadores das marcas.

A partir do processo da experiência do usuário, surge uma nova técnica: a da *employee experience*, ou experiência do colaborador, também conhecida como EX. Assim como o *customer* e *user experience* se transformaram nos paradigmas das organizações quando o assunto é atrair, converter e reter clientes, paralelamente, o *employee experience* é o novo paradigma de gestão de pessoas (MADRUGA, 2022).

A relevância desse aspecto em termos de *branding* é afirmada por Kotler e Keller (2013, p. 269), que declaram que "a promessa da organização somente será cumprida se todos os seus integrantes vivenciarem a marca". Para tal, considera-se fundamental que os empregados possam perceber e ser receptivos aos pontos de contato e de interação com a companhia. No momento em que isso acontece, há uma troca que pode beneficiar tanto o colaborador como o empregador.

Ainda segundo Kotler e Keller (2013, p. 269), "quando os funcionários se preocupam com a marca e acreditam nela, eles se tornam motivados a trabalhar mais

e a serem mais fiéis à empresa". Conforme Madruga (2022), um dos maiores construtores da marca é a experiência do colaborador e do candidato. Contudo, o *branding* da marca empregadora (*employer branding*) ainda é pouco difundido pelas empresas brasileiras.

Percebe-se que o apelo à experiência do colaborador faz parte de uma tendência em que as empresas passam a se preocupar, cada vez mais, com a qualidade de vida dos seres humanos dentro delas. De acordo com Shirley (2020), esse cuidado, que sempre esteve na pauta das organizações mais comprometidas, evoluiu a níveis inimagináveis durante o período de pandemia ocasionado pelo vírus SARS-CoV-2, doença conhecida como covid-19. Afinal, uma companhia é substancialmente composta por pessoas – e essas são parte essencial da marca que será percebida pelo consumidor final.

Sendo assim, entende-se que só é possível proporcionar uma ótima experiência ao cliente quando há uma ótima experiência vivenciada pelos funcionários, algo que se traduz em colaboradores altamente engajados, superando seus concorrentes em 147% (DORSEY; VILLA, 2021), gerando resultados de dentro para fora da organização.

1.1 Justificativa

Reconhecendo que a batalha pelos corações e mentes dos funcionários é travada diariamente por meio de suas experiências no local de trabalho, as organizações agora reavaliam esta experiência como um caminho para obter vantagem competitiva sustentada (IBM, 2019). Dentro das companhias, a atenção voltada às pessoas se tornou um meio para aumentar o engajamento e intensificar a produtividade, conforme pesquisa realizada pela *IBM Smarter Workforce Institute* e *Workhuman Research Institute*¹, considerando uma amostra de 23 mil cidadãos de 45 países diferentes:

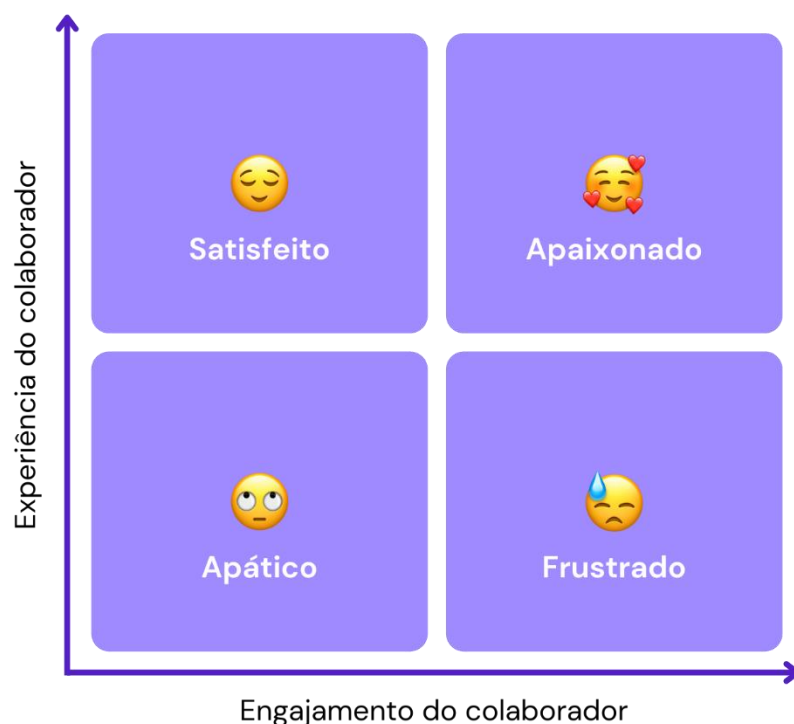
¹ Os resultados mencionados são demonstrados no “Índice da Experiência do Colaborador - Uma nova mensuração global de um local de trabalho humano e seu impacto” (tradução livre), sendo uma das principais referências utilizadas neste projeto, por se tratar de um grande estudo de pesquisa mundial, com atualização mais recente de 2019.

Os funcionários que experimentam um sentimento de pertencimento, propósito, realização, felicidade e vigor são mais propensos a ter um desempenho mais alto e contribuir além das expectativas. Eles também são menos propensos a pedir demissão (IBM, 2019, p. 4).

A partir desta concepção, o levantamento demonstra ainda que a experiência positiva pode ser útil ao tratar os aspectos de retenção de talentos e rotatividade – apontados como problemas desafiadores para as empresas. A análise revela que "os colaboradores com pontuações baixas no índice de experiência têm mais do que o dobro de probabilidade de dizer que querem sair, em comparação com aqueles com experiências mais positivas" (IBM, 2019, p.5).

Já quando se fala de produtividade, a pesquisa mostra que engajamento e experiência andam de mãos dadas. Isto é, quando os funcionários são positivos sobre sua experiência no trabalho e possuem alto grau de engajamento, eles se tornam apaixonados pelo que estão fazendo. Porém, quando a experiência é negativa e não há engajamento, a resposta é apática, conforme a figura 1.

Figura 1 – Matriz de engajamento e experiência positiva



Fonte: Traduzida pela autora com base em IBM (2019)

Logo, os benefícios resultantes da experiência do colaborador são refletidos nas finanças das organizações. Segundo Morgan (2017), empresas que investem consistentemente em *employee experience* possuem 4,2 vezes mais lucro médio, 2,8 vezes mais receita por colaborador e uma redução de 40% no *turnover* – ou rotatividade, o que pode gerar despesas em demissão e contratação de novos funcionários, além do processo ser desgastante para os times.

A *employee experience* objetiva promover engajamento e desenvolvimento dos times durante a jornada dessas pessoas ao longo do tempo na empresa: recrutamento e seleção, *onboarding*, treinamento e desenvolvimento, performance e desempenho, carreira e sucessão (MADRUGA, 2022). Este projeto delimita-se à fase inicial da jornada – de atração, recrutamento e seleção, e *onboarding* – adotando a EX como ferramenta estratégica de design de serviços da empresa, criando diferenciais competitivos em relação a outras companhias e atraindo pessoas mais conectadas aos valores da organização (MADRUGA, 2022).

1.2 Problemática

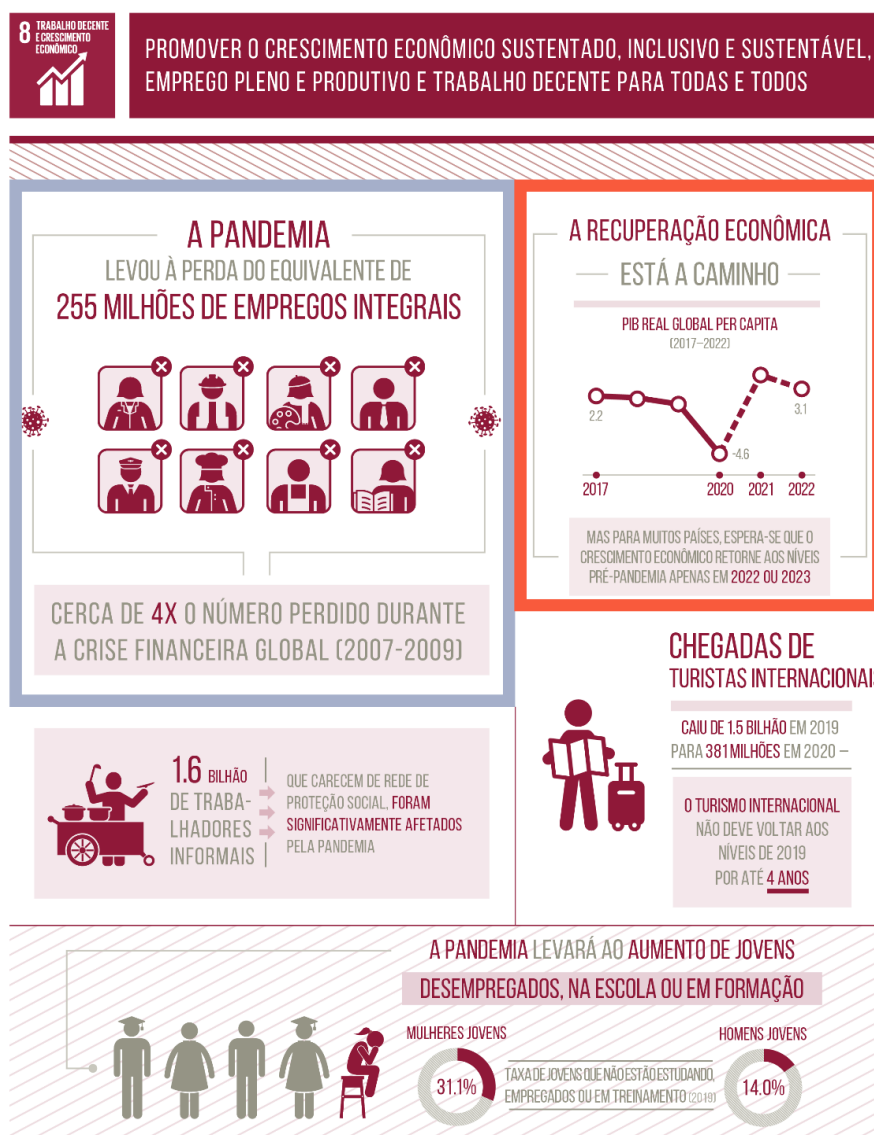
Da mesma forma que o design da experiência do consumidor "requer uma compreensão mais sutil do público do que simples dados demográficos ou valor econômico, o da experiência do colaborador deve se basear nos motivadores e desejos dos funcionários" (YOHN, 2016, p. 3). Essa afirmação constitui a problematização central do objeto de estudo, que envolve lidar com o engajamento de pessoas reais (BUENO, 2021). Conforme Madruga (2022, p. 3), tais ações devem ser “estruturadas e bem orquestradas, pois estamos falando de gente, de emoções”.

Pode-se dizer que, por si só, aprimorar a experiência das pessoas não é uma tarefa simples. O desafio aumenta quando é necessário providenciar mudanças culturais em empresas onde a gestão não é estimulada a cuidar do capital humano sob esta ótica, ficando restrita exclusivamente aos indicadores tradicionais, enquanto que, no contexto global, as organizações se encontram no meio de uma grande transformação no local de trabalho. Conforme a IBM (2019), na era industrial, o foco estava voltado à mão de obra. Agora, adentra-se na era cognitiva, na qual as máquinas são capazes de aprender, raciocinar e interagir com humanos naturalmente, e os limites entre as pessoas e a tecnologia se turvam, permitindo alcançar mais do

que jamais foi possível. De modo consequente, é também o momento em que o trabalho pode ser uma experiência mais gratificante para os funcionários.

Analisando projeções do mercado de trabalho, o relatório anual da ONU de 2021 acerca das condições de cada um dos objetivos de desenvolvimento sustentável revela dados importantes nessa esfera. Conforme destacado na figura 2, em lilás, enquanto a pandemia de SARS-CoV-2, iniciada em 2019/2020, levou à perda do equivalente a 255 milhões de empregos em tempo integral, cerca de quatro vezes o número perdido durante a Crise Financeira Global de 2007-2008 (tradução livre); a recuperação da economia já está acontecendo – destacado em laranja na figura. Ainda que, para muitos países, espera-se que o crescimento econômico retorne aos níveis pré-pandemia apenas em 2022 ou 2023.

Figura 2 – Relatório 2021 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – objetivo 8



Fonte: Traduzida pela autora com base em ONU (2022)

Ao considerar o cenário posterior aos grandes picos da pandemia, compreendendo os anos de 2021 e 2022, observa-se um fenômeno que vem ocorrendo por todo o mundo: *the great resignation*, ou, em tradução livre, a grande renúncia, movimento iniciado nos Estados Unidos (OCCHIPINTI, 2022).

O termo foi usado pela primeira vez em maio de 2021 por Anthony Klotz², em relato sobre a leva de quatro milhões de norte-americanos que haviam deixado, há um mês antes, seus trabalhos em diferentes áreas e cargos (ROSOLEN, 2022). Com

² Psicólogo organizacional e professor da Mays Business School da Texas A&M University (ROSOLEN, 2022).

o avanço da vacinação contra a covid-19, a onda de demissões teve início após uma suposta retomada forçada pelos empregadores ao trabalho presencial. Indica-se que a fuga do trabalho tenha sido motivada por fatores como a busca por uma nova carreira, melhores condições de trabalho e qualidade de vida (ROSOLEN, 2022; OCCHIPINTI, 2022).

No Brasil, a recessão aparenta estar ganhando força. De acordo com um estudo realizado pela empresa de recrutamento Robert Half em novembro de 2021, 49% dos empregados pretendiam recorrer a novas oportunidades em 2022. Como motivação, estariam o desejo de aprender algo novo, a busca de realização pessoal e melhora da qualidade de vida. Outro estudo, promovido pela Lagom Data, revelou que quase 500 mil brasileiros se demitiram voluntariamente por mês ao longo de 2021, o equivalente ao dobro do registrado em anos anteriores à pandemia.

Em agosto de 2022, os números de demissão no Brasil bateram novo recorde. Do total de 1,77 milhão de demissões no mercado formal, 632,8 mil foram voluntárias, ou seja, a pedido do trabalhador (G1, 2022). Segundo o levantamento, mostra-se um movimento de pedidos de desligamento vindo principalmente de profissionais mais qualificados e de setores mais aquecidos, como de TI.

A informação é confirmada por pesquisa da Folha (2022), revelando que, no Brasil, os profissionais diplomados foram os que mais pediram para deixar o emprego, restringindo o movimento a um grupo formado majoritariamente por jovens e, geralmente, por pessoas com maiores níveis de escolaridade e que estão ligadas a atividades que podem ser feitas de maneira remota.

Segundo a Adobe (2021), o período de alta rotatividade e de mudanças de carreira tem sido liderado por membros da geração Z. Com base em uma pesquisa com 3.400 trabalhadores de empresas nos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Austrália, Nova Zelândia e Japão, mais da metade dos trabalhadores da geração Z planejava buscar um novo emprego em 2022 - mais do que qualquer outra geração. Eles também são a geração menos satisfeita no trabalho, com apenas 56% satisfeitos com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e 59% de satisfação em relação ao trabalho em geral (FORTUNE, 2021, web).

A pesquisa aponta que os profissionais têm sido afetados pelo desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, e que muitos estão descontentes com a experiência proporcionada pelas empresas. A geração Z (57%) e os *millenials* (54%) se sentem mais pressionados a estarem disponíveis o tempo todo e são mais propensos a

descrever seu trabalho como repetitivo (65% e 58%, respectivamente) e cansativo (65% para ambos) (FORTUNE, 2021, web).

Simultaneamente, outro fenômeno tem sido impulsionado no mundo corporativo: o *quiet quitting* ou, em tradução livre, demissão silenciosa, é caracterizado por colaboradores rejeitam a ideia de que o trabalho deve ser o foco central de suas vidas, resistindo à expectativa de dar tudo de si ou fazer horas extras, além de entregar somente o mínimo de trabalho necessário para manter o emprego (ZENER; FOLKMAN, 2022). O movimento, popularizado principalmente entre a geração Z, é indicado como um dos reflexos do desgaste mental relacionado ao trabalho (PUCPR Digital, 2022). Pesquisa da Harvard Business Review mostra que o *quiet quitting* geralmente tem menos a ver com a disposição do funcionário de trabalhar e mais com a capacidade de um gestor de construir relacionamentos com seus subordinados e proporcionar uma boa experiência de trabalho (ZENER; FOLKMAN, 2022).

Por outro lado, o mercado está mais criterioso em decorrência dos novos processos aprimorados pela tecnologia, com o uso de inteligência artificial e automatização de tarefas. Em uma análise sobre a transformação tecnológica do emprego, Frey et al. (2016) projeta que 47% de 701 ocupações profissionais nos Estados Unidos da América correm o risco de ser substituídas por máquinas nos próximos vinte anos. A porcentagem sobe para 69% na Índia e 77% para a China.

Assim, em um contexto em que a tecnologia tem modificado cada vez mais as atividades humanas operacionais, as empresas disputam pela retenção de mão de obra qualificada para preencher cargos que possuem pré-requisitos mais exigentes e específicos.

Além disso, entende-se que é primordial considerar o novo perfil profissional geracional – esse que, atualmente, está vivenciando um processo de ingresso no mercado de trabalho. A investigação, por esse ângulo, deve se atentar às expectativas formadas e à concepção de carreira para a nova geração, que assumirá o importante papel de contribuir para a oxigenação do negócio.

Também é importante reconhecer que, no futuro, será a força de trabalho hoje mais jovem que irá manter as companhias competitivas e atualizadas em relação ao mercado. É sabido que a geração Z já tem cerca de 25 anos e que seus membros já estão promovendo mudanças como funcionários e consumidores. Quanto antes as empresas adotarem uma abordagem assertiva ao lidar com essa geração, mais cedo poderão aproveitar seu potencial, o que gera o tipo de vantagem competitiva

extremamente difícil de encontrar. Esse também é um investimento para o futuro à medida que a geração Z envelhece e passa a ocupar cargos de gerentes, supervisores e líderes (DORSEY; VILLA, 2021). Com isso, as marcas devem planejar a forma como se comunicam durante o processo de atração, recrutamento e seleção, e *onboarding*, a fim de que sejam condizentes com o público que desejam conquistar, proporcionando maior compatibilidade com os candidatos – o *fit*³cultural.

Para tais transformações, entende-se que é de extrema importância posicionar o colaborador como prioridade, de forma que atue como um agente criador de experiências junto às marcas. Com isso, a jornada passa a ser guiada de modo mais fluído, unificado e consistente (ROSSI, 2020). Pode-se atestar que essa construção é responsabilidade dos profissionais de Recursos Humanos, de Comunicação e do Design, que deverão estar aptos a desenvolver experiências – em vez de processos – através de ambientes, aplicativos, acessórios e outros produtos e serviços que ofereçam o suporte necessário à nova realidade do trabalho.

Entretanto, percebe-se ainda que esses profissionais enfrentam dificuldades em aplicar e trabalhar de fato com a experiência do colaborador. Segundo a LinkedIn Global Talent Trends (LINKEDIN, 2020), 96% dos profissionais afirmam que a *employee experience* está se tornando mais relevante, mas apenas 52% dizem que sua empresa consegue oferecer uma experiência positiva no trabalho. Ainda, 59% dos executivos dizem que suas organizações não estão prontas para aplicar a *employee experience* (DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS, 2017), enquanto somente 32% das empresas possuem programas formais de *onboarding* (UNDERCOVER RECRUITER, 2021, web).

Inclusive, na análise de Morgan (2017), com base em 252 organizações globais, somente quinze companhias – o equivalente a 6%, estavam fazendo um bom trabalho em criar vivências e percepções positivas para seus funcionários. Somado a isso, a maioria dos líderes não acredita que o departamento tradicional de Recursos Humanos (RH) conseguirá dar conta das demandas de experiências para novos colaboradores de diferentes gerações nos próximos anos (MADRUGA, 2022).

Os tempos mudaram, a pandemia afetou os processos de seleção, *onboarding*, desenvolvimento e engajamento das

³ Do inglês, traduzido como encaixe (tradução livre), pode ser entendido como o alinhamento entre os valores da empresa e do candidato.

peças. As novas tecnologias chegaram para ficar, e as exigências das novas gerações de colaboradores se multiplicaram, deixando as empresas atordoadas e seus gestores profundamente ansiosos (MADRUGA, 2022, p. 1).

Diante desse cenário, fica evidente que a falta de *know-how* dos profissionais para a aplicação da *employee experience* a fim de atrair e integrar novos colaboradores, sobretudo da geração Z, se configura como um problema e, a partir dele, questiona-se:

Como oferecer aos profissionais da área de RH, a partir do design de serviços, um processo instrucional para aplicação do *employer branding* que auxilie na experiência para atração de talentos da geração Z?

1.3 Objetivo geral

Uma vez que funcionários engajados têm orgulho e se sentem satisfeitos com sua organização a ponto de defender e permanecer junto da empresa (IBM, 2019), a *employee experience* é, então, incorporada aos negócios, que agora necessitam estruturar a marca de maneira que se torne um objeto de desejo entre os candidatos e uma figura cativante durante a jornada do colaborador, desde o momento em que se tem o primeiro contato até o pós-desligamento, formando os chamados advogados da marca.

Por meio desta perspectiva, o projeto possui o objetivo de desenvolver um processo instrucional para aplicação do *employer branding*, a partir do design de serviços, que possa ser oferecido aos profissionais de Recursos Humanos ou áreas afins e que auxilie na construção da experiência ideal para a atração de talentos da geração Z.

Para isso, este processo instrucional é apresentado em formato de e-book interativo, com o intuito de tornar o aprendizado mais dinâmico e engajador para o usuário. Além disso, o uso de mecânicas de gamificação, como desafios e recompensas, é aplicado para incentivar a participação e aumentar a interação do profissional com o conteúdo. Para a construção do e-book, são utilizados alguns princípios do behaviorismo, uma teoria psicológica que tem como base o estudo do comportamento humano. Essa abordagem permite a identificação de estímulos e

respostas que levam a determinados comportamentos, possibilitando a criação de um ambiente de aprendizagem mais efetivo.

A pesquisa deve levar à compreensão dos profissionais acerca das expectativas da nova geração em relação à experiência de atração, recrutamento e seleção, e *onboarding*, mapeando a jornada do colaborador a fim de captar quais são suas emoções e necessidades com a empresa (MADRUGA, 2022).

1.3.1 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, pretende-se:

- (1) mapear a fase inicial da jornada do colaborador, identificando seus pontos de contato;
- (2) levantar informações acerca do comportamento e expectativas da geração Z no trabalho; e
- (3) apresentar os pontos de contato indicando de forma instrucional a interação entre empresa e colaborador a partir dos dados coletados.

Para isso, buscando resultados no âmbito da ciência social de natureza aplicada, será aplicada pesquisa exploratória bibliográfica e a metodologia projetual do design thinking.

1.4 Mapa geral da pesquisa

O projeto se delimita a desenvolver seu produto com aplicação da pesquisa a partir do percurso metodológico demonstrado pela figura 3.

Figura 3 – Percurso metodológico

Percurso metodológico				
Objetivo geral	Objetivos específicos	Abordagem metodológica	Procedimentos	Resultados esperados
Desenvolver um processo instrucional para aplicação do <i>employer branding</i> , a partir do design de serviços, que auxilie os profissionais na construção da experiência ideal para a atração da geração Z	Mapear a fase inicial da jornada do colaborador, identificando seus pontos de contato	Design thinking (VIANNA et al., 2012)	Pesquisa bibliográfica exploratória	Contextualização do projeto e coleta de informações
	Levantar informações acerca do comportamento e expectativas da geração Z no trabalho	Imersão	Persona	Organização das informações e compreensão do problema
	Apresentar os pontos de contato indicando de forma instrucional a interação entre empresa e colaborador a partir dos dados coletados	Análise	Mapa de empatia	Mapeamento da jornada do colaborador
		Síntese	Mapa de jornada do usuário	Desenho da jornada ideal
		Ideação	Blueprint de serviços	
		Prototipação	Protótipo de serviços	Escopo da solução
				Desenvolvimento do produto final

Fonte: A autora (2021)

1.5 Relevância

O presente trabalho, que se refere ao projeto de pesquisa do curso de Mestrado Profissional em Design, demonstra relevância a partir de diversas perspectivas, entre elas: (1) profissional e monetária, ao viabilizar a aplicação da experiência do colaborador pelas empresas, gerando resultados por meio de aspectos trabalhistas positivos no viés do bem-estar individual e coletivo. (2) mercadológica, fornecendo um instrumento de apoio que possa ser utilizado para auxiliar profissionais de Recursos Humanos, Comunicação, Design ou áreas afins, prospectando a comercialização do produto criado pela autora. (3) social e (4) cultural, a fim de promover experiências encantadoras, com o propósito de provocar os sentimentos de felicidade e satisfação no trabalho. E, desta forma, levar à reflexão acerca das mudanças organizacionais culturais e seus impactos positivos na sociedade. Buscando, além disso, tornar as marcas mais humanas em relação às pessoas que compõem tais estruturas e, ainda, evitar possíveis doenças ocupacionais (BUENO, 2021). (5) acadêmica, ao produzir conteúdo e levantar conceitos, dados e informações em relação a um tema pouco explorado que carece de estudos e artigos no Brasil. (6) pessoal, devido ao fato de a

autora atuar no setor de Comunicação Corporativa em uma empresa industrial da região. A partir de uma necessidade particular, surgiu o interesse pelo aprofundamento no objeto de estudo.

Falando em primeira pessoa,

Por atuar na área de RH e Comunicação Corporativa, presenciando por meio do meu trabalho a jornada inicial do colaborador na empresa, desde a atração a partir da publicação da vaga nas redes sociais até a integração, percebo que existem diversas oportunidades de melhoria que têm a capacidade de fazer toda a diferença na experiência das pessoas. Muitas vezes essas melhorias são de simples execução por parte do RH, sem necessidade de uma fórmula mágica ou de incorporar a cultura de uma *startup* extremamente inovadora. Do meu ponto de vista, mapear os pontos de contato e entender as fragilidades na comunicação entre candidato e empresa já configura um excelente início. A partir disso, decidi junto do meu orientador aplicar a pesquisa do Mestrado nesse sentido, evidenciando e estudando uma tendência emergente no mercado. Ainda, por conta de minha vivência no RH, chamo a atenção para a atração dos novos talentos, da geração Z. Observo que as empresas tradicionais já estão tendo dificuldades com esse aspecto, considerando que há grande competitividade com organizações mais modernas, que oferecem benefícios atrativos para a nova geração. No último processo de aprendizagem que executamos na empresa em que trabalho, a maioria dos jovens entre 16 e 21 anos estava interessada em atuar nas áreas de tecnologia. Simultaneamente, quando há vagas de TI abertas, os candidatos requerem *home office*, o que atualmente não é oferecido pela empresa em questão. A mudança do perfil profissional já está acontecendo e afetando as companhias mais resistentes à adaptação. Logo, as empresas tradicionais devem revisar sua estratégia de *employer branding*, dando destaque aos seus diferenciais e mostrando ao público que ainda vale a pena trabalhar nelas. O resultado deste projeto apresenta-se, então, como um caminho válido para aquelas que têm interesse em se alinhar a esse processo e à nova geração.

Além da relevância (7) sustentável, levando em conta a linha de pesquisa e atuação técnico-científica de Processo de Produção e Design que busca contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 elaborada pela Organização das Nações Unidas (ONU). A agenda orienta sobre os caminhos a serem tomados diante das diferentes dimensões de desenvolvimento, e incentiva medidas que promovam o alcance das metas estabelecidas. Sendo assim, este

projeto de pesquisa possui finalidade que se correlaciona ao objetivo 8, referente à dimensão econômica, conforme o IPEA (2021, web): “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo para todos”. Além disso, é correspondente à meta 8.2, cuja premissa é “atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra” (IPEA, 2021, web).

Por fim, o trabalho também possui conexão com o projeto de pesquisa Gbrand, coordenado pelo Prof. Elcio Ribeiro da Silva, investigando técnicas comportamentais em benefício de marcas e produtos, com portfólio incluindo cases das áreas de *branding*, comunicação e design de marcas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização do projeto, é necessária uma breve contextualização acerca dos conceitos de *branding* e design de serviços, além de um levantamento bibliográfico sobre *employee experience*, *employer branding* e *onboarding*, abrangendo também alguns temas relevantes relacionados⁴.

Esses temas são provenientes dos assuntos tratados a partir do objetivo geral e objetivos específicos, explorados a fim de construir compreensão sobre o objeto de estudo e analisar as discussões já existentes na literatura.

2.1 *Branding e employee experience*

Pode-se dizer que o princípio da experiência do colaborador se baseia na adesão à marca empregadora, que é a representação da empresa a partir da geração de um significado característico ao seu público. Essa prática parte da estratégia de *branding*, compreendendo a marca como um todo e envolvendo seus diversos públicos de relacionamento.

Para Kotler e Keller (2013, p. 259), o *branding* diz respeito a “criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa”. Nessa perspectiva, a aplicação da *employee experience* favorece a construção, manutenção e evolução das experiências integradas a todo o ciclo de vida do colaborador ao conectar, inspirar, potencializar e encantar pessoas (ROSSI, 2020, web).

Assim, pode-se dizer que EX é o conjunto de experiências e emoções que os colaboradores acumulam, durante toda a sua jornada e em todos os micromomentos na empresa, como, por exemplo, recrutamento, seleção, *onboarding*, treinamento,

⁴ Alguns termos como marca, *branding*, definição das gerações e cultura organizacional já são bem definidos nos campos da Comunicação, Administração e do Design. Por isso, para embasamento teórico e contextualização desses conceitos com o projeto, utilizam-se referências de livros conceituados e perenes na área, como por exemplo “Administração de Marketing” (KOTLER; KELLER, 2013) e “Como criar identidade visuais para marcas de sucesso” (STRUNCK, 2012), ainda que anteriores ao momento atual.

avaliação de desempenho, *feedback* e encarreiramento. Em paralelo, as empresas buscam desenvolver e aplicar estratégias, métodos e ferramentas para que as experiências dos colaboradores se traduzam em sucesso para os resultados da organização (MADRUGA, 2022).

Conforme os dados já apresentados na introdução deste projeto, a prática da *employee experience* está associada a melhores resultados, melhor desempenho no trabalho, maior esforço dedicado e maior engajamento. Para que isso ocorra, são levados em consideração “as necessidades das pessoas na empresa, suas expectativas, o ambiente de trabalho, a cultura organizacional e o conjunto de estratégias e práticas realizadas pela companhia” (MADRUGA, 2022, p. 22).

No que diz respeito ao conceito de experiência do funcionário em si, a IBM (2019, p. 3) o define como “o conjunto de percepções que os colaboradores têm sobre suas experiências no trabalho em resposta às suas interações com a organização”.

O desdobramento das experiências a partir do mapeamento da jornada do colaborador revela os chamados pontos de contato, que são os momentos de interação entre marca e funcionário. Uma vez que “é de extrema importância que os pontos de contato entre o funcionário e sua empresa sejam positivos e harmônicos entre si” (MADRUGA, 2022, p. 47), estes pontos podem ser trabalhados a partir do design de serviços.

2.2 Design de serviços

Conforme Stickdorn e Schneider (2014, p. 15), “a abordagem do design de serviços se refere ao processo de design e não ao seu resultado final”, podendo assumir diferentes formatos como processos operacionais ou experiências de serviços. Entende-se que essa é uma área emergente que vem ganhando cada vez mais espaço a partir da criação de experiências cuidadosamente planejadas com foco nas necessidades do usuário.

O nome do jogo agora é “experiência”, um poderoso ingrediente profundamente valorizado nas estratégias com clientes externos, por meio do *Customer Experience*, e que precisa de mais empenho das organizações quanto às estratégias com os clientes internos, por meio do *Employee Experience* (MADRUGA, 2022, p. 3).

Partindo de cinco premissas, o design de serviços deve ser: centrado no usuário, com serviços testados através do olhar do cliente; cocriativo, onde todos os *stakeholders* devem ser incluídos no processo; sequencial, sendo visualizado como um fluxo de ações inter-relacionadas; evidente, pois os serviços intangíveis devem ser visualizados como artefatos físicos; holístico, uma vez que todo o ambiente deve ser levado em consideração (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

De forma geral, o design de serviços “ajuda a criar novos serviços ou a melhorar os já existentes, de modo a torná-los mais úteis, utilizáveis e desejáveis para os clientes, bem como eficientes e eficazes para as organizações” (MORITZ, 2005 apud STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Acredita-se que essa abordagem seja ideal para o objetivo do projeto, pois a partir dela será possível realizar o mapeamento da jornada do colaborador incorporando-a como um serviço que pode ser analisado e aprimorado.

O mapeamento permite identificar as experiências dos colaboradores nos diversos processos da empresa, visando proporcionar mais emoções positivas do que negativas na sua trajetória. Partindo do método da *employee experience*, “cada parte da jornada deve proporcionar experiências memoráveis aos colaboradores” (MADRUGA, 2022, p. 11).

Já a metodologia projetual será estruturada a partir do conceito de design thinking ou a “maneira designer de pensar”, que complementa o design de serviços, caracterizando-se por utilizar um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, buscando formular questionamentos a serem respondidos a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Aplicando essa forma de pensar, a solução não é derivada do problema, mas, sim, se encaixa nele (VIANNA et al., 2012).

2.3 *Employer branding*

Considerando que a percepção da experiência pode se dar por momentos antes mesmo do ciclo de vida do colaborador ser iniciado, a metodologia *employee experience* ainda se desdobra para uma prática chamada *employer branding*, ou a marca do empregador.

O termo, atribuído inicialmente por Ambler e Barrow (1996, p. 187), diz respeito ao "pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos providos pelo emprego e que se identificam com a empresa empregadora". Por meio dela, a imagem da marca é utilizada com o objetivo de persuadir o candidato, assim como a construção do *branding* induz à preferência e compra de um determinado produto ou serviço. Dessa forma, o *employer branding* se dá pela reputação de uma empresa no que diz respeito a ser – ou não – um bom lugar para se trabalhar.

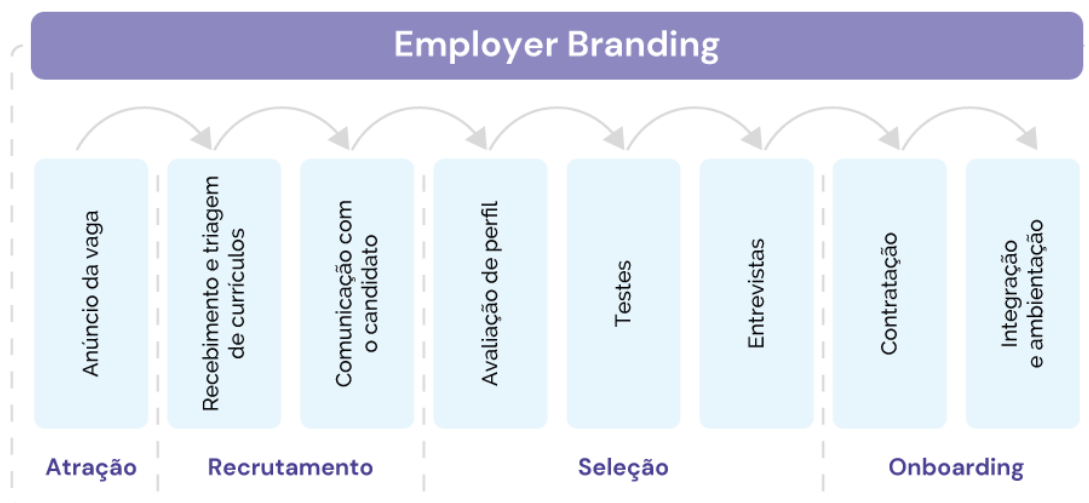
Employer Branding é a união de estratégias de Marketing e de Gestão de Pessoas criadas para favorecer a experiência de quem está se candidatando a trabalhar numa empresa e também de quem trabalha nela, implementadas por meio da criação de uma oferta de valor atrativa e por iniciativas que valorizam a jornada das pessoas em diferentes momentos. O *Employer Branding* é uma forma de construção da marca empregadora e um componente-chave para o sucesso do *Employee Experience* (MADRUGA, 2022, p. 131).

Consequentemente, quanto mais bem consolidada for a marca empregadora, maior atenção a organização chamará dos profissionais com o melhor desempenho do mercado. Beneficiando tanto a atração como o recrutamento desses talentos, que se encontram em um âmbito amplamente competitivo.

Os resultados alcançados por empresas que aplicaram *employer branding* demonstram que 80% dos líderes reconhecem que a estratégia impacta a contratação de talentos, 50% afirmam que sua utilização levou a candidatos mais qualificados, e há redução de 30 a 60% no *turnover* quando o *employer branding* é alinhada com o perfil e as aspirações dos candidatos (MADRUGA, 2022).

Essa estratégia deve abranger os macroprocessos de recrutamento, seleção e *onboarding* e suas respectivas etapas, conforme a figura 4, momentos nos quais podem ser aplicadas iniciativas que devem estar presentes desde a elaboração inteligente do conteúdo do anúncio da vaga até a ambientação do recém-contratado (MADRUGA, 2022).

Figura 4 – *Employer branding* na jornada do colaborador



Fonte: Adaptada pela autora com base em MADRUGA (2022)

A partir desse conceito, é possível explorar dois fatores predominantes que podem influenciar a construção da marca empregadora: (1) os perfis das gerações no mercado de trabalho, em um âmbito candidato-individual. Pois enquanto as organizações estão prestando mais atenção à experiência dos funcionários como uma fonte de vantagem competitiva, estes estão trazendo expectativas diferenciadas para o local de trabalho e exigindo mais de suas experiências corporativas (IBM, 2019); (2) e a cultura organizacional no contexto empregador-coletivo.

2.3.1 Gerações no mercado de trabalho

Apesar de todas as gerações relatarem níveis semelhantes nas dimensões de experiência do funcionário (IBM, 2019), entende-se que o perfil profissional pode ser tanto coerente como contrário à cultura organizacional, resultando, respectivamente, em um *fit* cultural bem-sucedido ou no desencontro de valores e expectativas entre marca e colaborador. Procurando solucionar esse impasse, entende-se que é preciso compreender ambos os contextos.

Quanto ao geracional, sob uma revisão de literatura, alguns autores criticam a divisão da sociedade por gerações, alegando que esta é uma forma pouco complexa

de definir e justificar os comportamentos das pessoas. Por outro lado, uma diferente corrente defende que, ainda assim, essa segmentação pode ser de grande valia para orientar as discussões relacionadas ao tema.

Para Forquin (2003, p. 3), em meios históricos e sociológicos, o termo geração "designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural". No entanto, elas não devem ser entendidas apenas como grupos pré-definidos que são classificados e rotulados conforme suas idades, mas sim como indivíduos que compartilham e reproduzem valores em comum.

Sendo assim, pode-se dizer que cada geração sustenta consequências e características diretas ou indiretas de sua localização na linha do tempo, refletindo a época em que nasceu e se desenvolveu em suas crenças, percepções e prioridades. Zemke (2008 apud NETO et al., 2014, p. 21) ressalta que elas "diferenciam-se não apenas pelo período de nascimento e idade cronológica, mas pelos fatos e experiências que, desde muito cedo, determinaram seus valores e concepções de vida".

Em um cenário de globalização pelo qual as mudanças ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado, a transformação digital se apresenta como uma tendência geral e que impacta inclusive as relações entre essas gerações. Caracteriza-se, assim, uma reviravolta suscitada pela flexibilidade das novas gerações à transformação. Do ponto de vista do mercado de trabalho, é preciso considerar a diversidade das gerações presentes na estrutura organizacional das empresas, além dos possíveis conflitos entre elas.

Segundo Dorsey e Villa (2021), as formas pelas quais os líderes normalmente recrutam, gerenciam e anunciam para as gerações anteriores não funcionam com a geração Z: suas expectativas sobre como se conectar com marcas e empregadores em potencial não se parecem em nada com as das gerações precedentes. As estratégias e plataformas de comunicação mudaram, assim como seus anseios em relação ao que um empregador pode os oferecer.

Para compreender melhor como isso se dá, é importante avaliar as características de cada geração anterior à Z. A fim de delimitar e averiguar as gerações de profissionais ativos, vale destacar que a divisão cronológica não se encontra definida de forma precisa e possui variabilidade conforme a fonte ou autor consultado. Bakewell e Michael (2003 apud NETO et al., 2014) a descrevem de

acordo com uma perspectiva não rígida baseada na época de nascimento. Dentre ela, estão os *baby boomers*, nascidos entre 1941 e 1960; a geração X, com nascimento entre 1961 e 1976; a geração Y (ou *millennials*), nascida entre 1977 e 1992 e, na sequência, tem-se a geração Z.

2.3.1.1 *Baby boomers*

Os *baby boomers* nasceram após dois grandes conflitos mundiais e foram educados com rigidez em relação à disciplina e à obediência (NETO et al., 2014). Para eles, o trabalho deve ser pautado em estabilidade e na construção de uma carreira única. Além disso, são extremamente competitivos no que diz respeito a conquistar cargos elevados na hierarquia da empresa (DINIZ et al., 2016). Outra característica marcante dos *baby boomers* é o desejo de fazer a diferença e mudar o mundo. Com isso, tendem a se aposentar mais tarde, ainda podendo voltar à atividade como consultores ou realizando atividades voluntárias (NETO et al., 2014).

2.3.1.2 Geração X

Já a geração X cresceu em uma época em que a globalização passou a ser inserida aos poucos em sua rotina, promovendo diversas mudanças (BUGS; BUGS, 2015). Assim, esse grupo de pessoas vivenciou o início de uma expansão tecnológica e a decadência de padrões tradicionais. Como consequência, no trabalho, a geração X valoriza a carreira e busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante (NETO et al., 2014). No passado, esses profissionais tiveram de competir com os *baby boomers* no mercado de trabalho e, nos dias de hoje, também fazem esforços para manter seu espaço com o ingresso das novas gerações (DINIZ et al., 2016). Zemke (2008 apud LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013, p. 12) destaca que a geração X "possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão rigorosa". No entanto, após um longo período na mesma carreira, tendem a se sentir desmotivados e insatisfeitos (DINIZ et al., 2016).

2.3.1.3 Geração Y

A geração Y representa uma ruptura em relação aos grupos anteriores. São pessoas que nasceram em meio à globalização e à cultura da diversidade, estando sempre em contato com as informações da internet e com o avanço tecnológico (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013). De acordo com Bugs e Bugs (2015), essa geração quer ser feliz, seja na vida pessoal ou no trabalho – e, principalmente, quer que essa felicidade seja imediata, sem provações. Dessa forma, quando insatisfeitos, são mais propensos a mudar de emprego. Pode-se dizer que sua principal diferenciação está na valorização da qualidade de vida em detrimento aos interesses relacionados ao trabalho. Ainda segundo Bugs e Bugs (2015, p. 9), a geração Y "funciona na base das motivações externas e internas, tem necessidade constante de ser elogiada, busca recompensas tangíveis, *feedback* imediato e reconhecimento de seus supervisores". Para esse grupo, os objetivos de carreira se dão a curto prazo: são pessoas que têm pressa em ascender e se consolidar profissionalmente (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013).

2.3.1.4 Geração Z: novos desafios para a atração e retenção

Há algum tempo, ainda se discutia a respeito da entrada e retenção dos indivíduos pertencentes à geração Y no mercado de trabalho. Agora, é possível observar que algumas empresas já se preparam para a chegada de um ainda mais novo perfil profissional: a geração Z. Esses, "por já nascerem hiper conectados e diretamente ligados a tecnologia, emergem com uma nova forma de agir, pensar e conduzir sua vida pessoal e profissional" (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2017, p. 152). O desafio está em preparar um ambiente organizacional atrativo e com atributos e valores comuns à esta geração.

É importante ressaltar que os jovens da geração Z, também conhecidos como nativos digitais, diferentemente da geração Y, não tiveram de se desenvolver e se adaptar às mudanças tecnológicas conforme elas ocorriam. Com isso, pode-se supor que as empresas que ainda não se encontram sequer adequadas à geração anterior, terão grandes dificuldades em cativar os novos talentos e, consequentemente, ficarão

estagnadas com o tempo. Conforme Dorsey e Villa (2021, p.191), “olhar para o futuro, atrair e se adaptar à geração Z não será opcional, já que seus membros irão constituir uma porcentagem cada vez maior da força de trabalho todos os anos pelos próximos 15 anos”.

E essa geração promete dominar o mercado trazendo uma importante exigência e responsabilidade junto de si, a do desenvolvimento sustentável. Isso principalmente porque as grandes futuras mudanças globais, com o crescimento da população e as alterações climáticas, irão afetá-la mais do que qualquer outra geração anterior.

Consequentemente, a procura por companhias que estejam alinhadas com seus valores – tanto no contexto de consumo como no ocupacional, explorado pela estratégia de *employer branding*, será uma prioridade.

Com a pandemia evidenciando as oportunidades autônomas que a internet e as redes sociais oferecem, como os produtos digitais, *dropshipping*, tokens digitais (NFTs) e criptomoedas, além das profissões mais inéditas e diversificadas das ocupações comuns – tais como os *streamers* e influenciadores digitais; Dorsey e Villa (2021) denotam que parte dos membros da geração Z que está à procura de emprego tradicionais tem expectativas específicas em relação a qualquer potencial empregador.

Eles querem um processo de inscrição rápido e compatível com dispositivos móveis; eles querem uma oportunidade de crescer, aprender e de receber orientação com o uso da tecnologia, como treinamentos realizados no próprio celular; eles querem chefes que se preocupem com eles como indivíduos e que deixem claro que não os julgam (DORSEY; VILLA, 2021, p. 186).

Algumas de suas principais características profissionais se dão pela habilidade de ser multitarefas – ou seja, são capazes de entender e fazer várias coisas ao mesmo tempo e pelo imediatismo ao buscar resultados rápidos dentro da organização (NOVAES et al., 2016). Pesquisas também apontam que os jovens dessa geração possuem perfil mais empreendedor, são menos focados na remuneração e mais predispostos a trabalharem de casa (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2017).

Além dos diferenciais em comportamento, a geração Z traz expectativas e preferências específicas em relação à carreira. E, apesar de ser naturalmente digital,

não se desprende totalmente de alguns atributos característicos das gerações anteriores. Entre eles, está o contato social no local de trabalho, que continua relevante para os mais jovens. Em um levantamento realizado pelo Inc. (2019, web), 90% alegaram apreciar o elemento humano em suas equipes e projetos. Assim, a tecnologia pode até ser vista como ponto fundamental para retê-los, mas não é suficiente por si só.

No que diz respeito à liderança, 77% declararam que ter um gerente da geração Y é uma preferência em relação à geração X ou aos *baby boomers* (INC., 2019, web). Além disso, também 77% afirmaram que o nível de diversidade de uma empresa – no que se relaciona a etnias ou origens diferentes – afeta sua decisão de trabalhar lá. A partir desses dados, é possível reconhecer que a geração atual prioriza grupos de pessoas e líderes no ambiente organizacional que perpetuem seus mesmos princípios, ou então que sejam empáticos a eles.

Já em relação aos benefícios, na tentativa de criar um ambiente de trabalho que seja mais interessante à geração Z, algumas organizações podem optar por instalações como mesas de sinuca, piscina de bolinhas, salas de meditação, entre outros atrativos populares entre as empresas mais jovens ou inovadoras. No entanto, apenas incluir esses elementos pode não ser a estratégia mais adequada para reter o público jovem. Uma pesquisa publicada pelo MIT Sloan School of Management (2019, web) revelou que outros pontos são primeiramente considerados como vantagens para se trabalhar em uma empresa, como horários flexíveis, bônus e plano de saúde. Nesse sentido, os ambientes dinâmicos podem até atuar como uma técnica de atração, mas são os benefícios laborais básicos que irão assegurar a permanência do funcionário.

Engana-se também que acredita que a geração Z é adversa a empregos tradicionais. Eles querem trabalhar para uma empresa estável: nem todos estão trocando empregos convencionais pela economia de *freelas* ou querem ser estrelas do YouTube - muitos querem cargos tradicionais e crescer dentro de uma empresa (DORSEY; VILLA, 2021).

Logo, a atração da geração Z pode ser vista como uma vantagem competitiva. Para os empregadores, desde as empresas globais de tecnologia até toda a indústria de baixa tecnologia, a adaptação a ela significa atrair candidatos que a concorrência não consegue atrair e manter funcionários da geração Z enquanto os demais estão sofrendo para acabar com a alta rotatividade (DORSEY; VILLA, 2021).

Sendo assim, pode-se dizer que não unicamente os padrões atuais da gestão de recursos humanos precisarão ser repensados para a nova geração, mas também a cultura organizacional que permeia todos os pontos de contato da jornada do colaborador.

2.3.2 Cultura organizacional

Conforme visto, o novo perfil do profissional do mercado de trabalho possui características e ambições que diferem fortemente das gerações anteriores. Pela perspectiva da *employee experience*, a análise do cenário contextualizado pelo ingresso da geração Z nas organizações e seus interesses é essencial para estruturar pontos de contato atrativos ao público jovem, que assumirá o importante papel de contribuir para a oxigenação do negócio.

Mas, para isso, pode ser necessária a revisão de paradigmas organizacionais e políticas de recursos humanos, de forma que estejam devidamente atualizados para os novos modelos de atração, integração e retenção.

Globalmente, as grandes mudanças desencadeadas pelas exigências das novas gerações, pela Quarta Revolução Industrial, pela transformação digital e pelas consequências da pandemia demoliram de vez o departamento tradicional de RH, que está agonizando. Os líderes das demais áreas também foram pegos em cheio e estão sendo severamente desafiados a mudar, mudar e mudar (MADRUGA, 2022, p.2).

Assim, entende-se que promover essa transformação cultural é essencial para fins de sobrevivência no mercado, considerando que "a cultura organizacional é o somatório dos valores compartilhados pelos colaboradores durante sua jornada de experiência na empresa" (MADRUGA, 2022, p. 90).

Morgan (2006), exemplifica o comportamento organizacional através das metáforas das empresas vistas como máquinas; organismos; cérebros; culturas; sistemas políticos; prisões psíquicas; fluxo e transformação; e instrumentos de dominação. Segundo o autor, cada forma de representação possui características próprias da cultura, sendo que, por exemplo, uma empresa mecanicista é mais voltada

aos resultados, enquanto uma organização vista como cérebro é mais aberta à inovação (MORGAN, 2006).

Enquanto na era industrial os profissionais eram contratados mecanicamente por meio de processos burocráticos e somente com o objetivo de atender à uma linha de produção, o futuro tende a priorizar a humanização. Para Rossi (2020), hoje, as organizações deixam de ser limitadas a contratar, treinar, manter e desligar pessoas. A partir da revolução tecnológica, tem-se a chance de exercer um papel muito mais humano – e essa tendência foi ainda mais incitada a partir das mudanças ocasionadas pela pandemia iniciada em 2020.

Conforme Monteiro (2020), o cenário de vulnerabilidade emocional e econômica trouxe à tona uma estratégia de marketing que ganha espaço com a necessidade cada vez maior do contato humano. Dessa forma, a pandemia colocou em evidência o quanto as marcas dão valor à saúde, segurança e ao bem-estar dos seus funcionários. Diante disso, "esse conceito leva em consideração pessoas e suas relações humanas com falhas, acertos, pedidos de desculpas e absoluta transparência para planejar uma comunicação entre marca e consumidor" (MONTEIRO, 2020).

Nessa perspectiva, pode-se dizer que a aplicação da *employee experience* favorece a construção, manutenção e evolução das experiências integradas a todo o ciclo de vida do colaborador. De acordo com Rossi (2020), "o novo papel do RH é conectar, inspirar, potencializar e encantar pessoas, através de experiências e com propósito". A partir disso, as marcas têm a oportunidade de incorporar a humildade (posicionamento de aprendizado constante, empatia e flexibilidade), sensibilidade (percepção aguçada, receptividade e capacidade de adaptação), coragem (para se posicionar apesar das divergências do momento) e autenticidade (ser transparente e sem medo de aprender), segundo Monteiro (2020).

2.4 Onboarding

Em um segundo momento, após os processos de atração e de recrutamento e seleção, se tem o *onboarding* ou integração. Em tradução livre do inglês, *onboarding* significa "embarcar". De forma literal, o colaborador é inserido ao contexto de uma organização. Ainda, esse processo conta com o fator do engajamento, partindo do

pressuposto de que se o colaborador está embarcado, ele pode estar engajado (BUENO, 2021).

Para engajar, pode-se dizer que a comunicação assume um novo significado, onde todos os pontos de contato entre a empresa e colaborador declaram alguma coisa (BUENO, 2021). Por isso, acredita-se que é preciso mais do que comunicar: é necessário argumentar, encantar, envolver e inspirar. Esse primeiro contato, conforme sinalizado na trilha da figura 5, provavelmente definirá o tom do relacionamento com o público para todo o restante da jornada.

Figura 5 – Jornada do colaborador



Fonte: Curso Employee Experience - SocialBase (MEDIUM, 2019, web)

Ainda segundo Bueno (2021), para que a primeira impressão apresentada pelo *onboarding* se sustente ao longo do tempo, as intervenções pontuais são importantes, mas principalmente o engajamento deve acontecer a cada instante. Dessa forma, a comunicação se torna uma ação de corresponsabilidade de toda a organização, uma vez que o conjunto de emoções que acontece nas relações a partir dos comportamentos define se o processo de engajamento – refletido pelo *onboarding*, será duradouro ou não.

No entanto, pode-se dizer ainda que o ideal é que a integração seja iniciada anteriormente ao primeiro dia de um novo funcionário, uma vez que apenas será bem-sucedida se for compatível ao recrutamento e à contratação do candidato (INC, 2020, web). Assim, o *onboarding* está diretamente relacionado ao *employer branding*, com o objetivo de favorecer a experiência de quem está se candidatando, atraindo as pessoas certas, cativando-as e providenciando o senso de pertencimento por meio do acolhimento desde o início do processo seletivo.

Neste trabalho, considera-se como etapa de *onboarding* as fases de contratação, integração e ambientação do novo colaborador na empresa, posteriores à atração, recrutamento e seleção, também trabalhadas. Na jornada do colaborador há ainda outras etapas (macromomentos), conforme o quadro 1, que não serão abrangidas, já que a delimitação do projeto é desenvolver um processo instrucional para a atração do funcionário, e as demais etapas se relacionam a sua retenção.

Quadro 1 – Macromomentos da jornada do colaborador e experiências proporcionadas

Macromomento	Experiências e emoções proporcionadas
Recrutamento e seleção	Sinto-me valorizado durante todo o processo de recrutamento e seleção; a comunicação da empresa com os candidatos é transparente
<i>Onboarding</i>	Sou acolhido pelas pessoas, orientado adequadamente no processo de <i>onboarding</i> e recebo as ferramentas adequadas para um bom trabalho
Treinamento e Desenvolvimento	Sou desenvolvido continuamente pela empresa com metodologias ativas de ensino e também sou incentivado para o meu autodesenvolvimento
Performance e engajamento	Recebo constantemente feedbacks respeitosos sobre o desempenho das minhas competências e tenho chance de desenvolvê-las
Carreira e sucessão	Sinto-me incentivado quanto à minha carreira e sei quais são os pontos que devo trabalhar para buscar uma progressão

Algumas organizações trabalham ainda com o *offboarding*, ao final da jornada do colaborador, evitando a perda de talentos mas criando uma experiência positiva em casos inevitáveis, quando o funcionário deixa a empresa (MADRUGA, 2022).

3 METODOLOGIA

A fim de cumprir com os objetivos determinados por este projeto de pesquisa, entende-se que a metodologia é um caminho ordenado trilhado por meio de etapas para se chegar ao resultado desejado. Dessa forma, conforme assinala Gil (2006, p. 8), o método científico se apresenta como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” sobre determinado tema.

Pode-se dizer que o método é essencial para o desenvolvimento de projetos de design, uma vez que define as etapas, ferramentas e técnicas a serem delineadas. Assim, para o desdobramento do tema proposto, é necessário indicar o tipo de pesquisa utilizado para o processo formal e sistemático do desenvolvimento do método científico (GIL, 2008).

Dessa maneira, a classificação da pesquisa científica proposta se dá por meio de natureza aplicada. De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 20), esse modelo “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas”. A finalidade imediata é a geração de um processo instrucional para aplicação do *employer branding*.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa pode ser considerada exploratória, com a intenção de proporcionar uma visão geral acerca do fato escolhido (GIL, 2008). Prodanov e Freitas (2013, p. 52) destacam ainda que a pesquisa exploratória “permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos”. No projeto, a pesquisa exploratória foi aplicada a partir do levantamento bibliográfico, utilizando os dados coletados para mapear a fase inicial da jornada do colaborador e o perfil da geração Z.

Além disso, considera-se necessária à execução da pesquisa uma base pautada em uma metodologia projetual. Para a caracterização do projeto aqui relatado, optou-se pela macroestrutura de design thinking apresentada no livro “Design Thinking: Inovação em negócios” (VIANNA et al., 2012), além de ferramentas que compõem sua microestrutura.

3.1 Macroestrutura da metodologia projetual: design thinking

A macroestrutura diz respeito à "subdivisão do processo de desenho em etapas ou fases que dão orientação no procedimento do método" (DE BRITO, 2004, p. 37). Dessa forma, os diversos tópicos que constituem a macroestrutura da metodologia projetual são denominadas fases.

Para a macroestrutura deste projeto, a escolha pela metodologia de design thinking é pautada por se priorizar a formulação de questionamentos através da compreensão dos fenômenos, gerando perguntas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema (VIANNA et al., 2012).

Assim, cada fase da macroestrutura se dá como um "pedaço de um todo emaranhado onde cada etapa permeia a outra" (VIANNA et al., 2012, p. 16), em vez de passos lineares de um processo. A metodologia citada possui quatro fases principais: imersão, análise e síntese, idealização e prototipação, que podem ser observadas no roteiro de pesquisa, na figura 6.

As ferramentas de design elencadas para a execução da macroestrutura da pesquisa, englobadas na microestrutura, foram selecionadas para o projeto sob o critério de experiência da pesquisadora com elas, considerando sua trajetória no programa de Mestrado e nas áreas através das quais teve vivência durante seu percurso acadêmico, como a Agência Experimental de Publicidade e Propaganda – Beta, da Universidade da Região de Joinville (Univille), onde teve contato com diversas ferramentas e mapas do design.

Figura 6 – Roteiro da pesquisa

Roteiro

1) Imersão

Ação: pesquisa bibliográfica exploratória.

Motivo: coletar informações acerca da jornada do colaborador e do perfil profissional da geração Z.

2) Análise e síntese

Ação: criação da persona com base nos dados coletados.

Motivo: desenvolver maior assertividade na criação de experiências para o público.

Ação: desenvolvimento do mapa de empatia a partir das características, hábitos de consumo, comportamentos e expectativas da geração Z.

Motivo: prover entendimento das necessidades e identificar oportunidades para os pontos de contato.

3) Ideação

Ação: organização dos macromomentos e pontos de contato levantados na imersão por meio do mapa de jornada.

Motivo: produzir uma visão geral da jornada, percebendo as emoções e obstáculos gerados em cada ponto de contato.

Ação: mapeamento da jornada ideal no blueprint.

Motivo: definir as interações entre marca e colaborador da geração Z com o objetivo de entregar experiências que encantem.

4) Prototipação

Ação: desenvolvimento e refinamento do escopo da solução.

Motivo: gerar um protótipo do produto final.

Ação: desenvolvimento do produto final.

Motivo: aplicar os resultados da pesquisa em produto com identidade própria que possa ser oferecido ao público-alvo.

4 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL

O presente capítulo irá relatar o percurso projetual referente à aplicação da pesquisa e ao desenvolvimento da solução final, um processo instrucional para aplicação do *employer branding* em formato de e-book interativo.

Os tópicos aqui relatados englobam as fases do design thinking de imersão, análise e síntese, ideação e prototipação, com utilização da pesquisa bibliográfica e exploratória e ferramentas do design de serviços.

4.1 Macroestrutura: imersão

Na primeira fase da macroestrutura, chamada de imersão, se tem como objetivo a aproximação com o contexto do projeto. Segundo Vianna et al. (2012, p. 21) "é nesse momento em a equipe do projeto se aproxima do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente)".

A partir da imersão, pode-se gerar uma massa de informações referentes às necessidades dos públicos envolvidos no projeto e prováveis oportunidades e desafios a serem vencidos. Ao fim da fase de imersão, os dados devem ser compilados a fim de serem traduzidos em ferramentas que serão utilizadas nas demais fases da macroestrutura.

4.1.1 Microestrutura: pesquisa bibliográfica exploratória

A fase de imersão é aplicada a fim de auxiliar no entendimento do contexto do assunto trabalhado. Assim, a partir da pesquisa bibliográfica exploratória, é realizado o levantamento de informações para o mapeamento da jornada do colaborador, com foco em investigar os macro e micromomentos da jornada delimitados pelo projeto: atração, recrutamento e seleção, e *onboarding* (contratação, integração e ambientação), e definição das características do perfil profissional da geração Z para fundamentação da persona e do mapa de empatia.

As principais obras utilizadas neste projeto foram "Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional" – livro de 2022 pelo autor Roberto

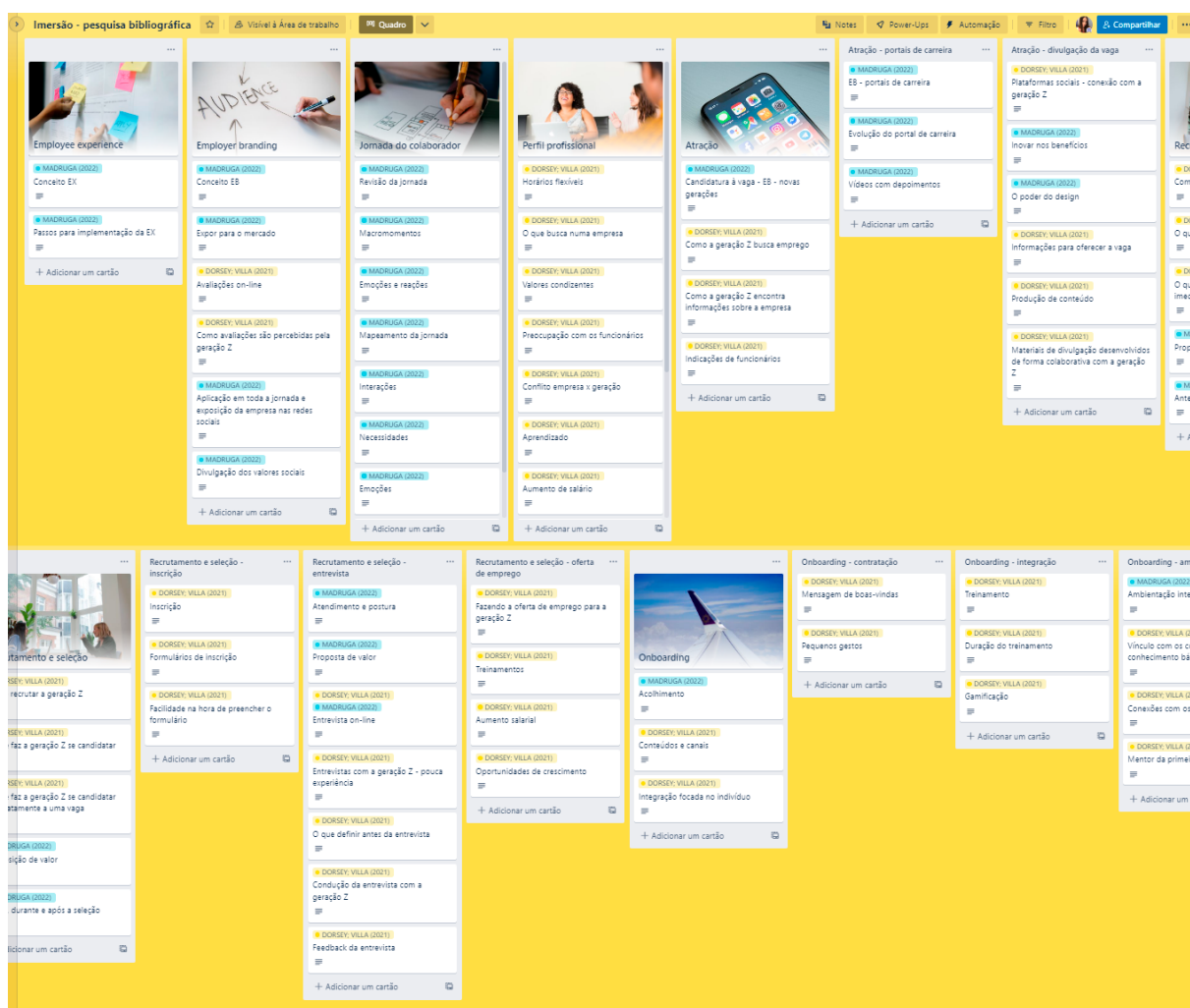
Madruga – que aborda a aplicação da *employee experience* e *employer branding* nas empresas; e o livro “Zconomy – Como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante disso” – dos autores Jason Dorsey e Denise Villa, PhD – que dispõe de pesquisa recente (2021) realizada em quatro continentes com centenas de integrantes da geração Z sobre seus hábitos de consumo, entretenimento e empregabilidade.

A pesquisadora realizou a curadoria das obras, com busca, seleção, filtro e classificação dos conteúdos relevantes como fonte de informação para o projeto. O objetivo da pesquisa bibliográfica foi explorar os conceitos de *employee experience* e *employer branding*, permitindo o posterior mapeamento da jornada do colaborador e o levantamento de insumo para o e-book.

Assim como foi possível coletar dados sobre as características da geração Z para a construção fundamentada da persona e do mapa de empatia, além de recomendações acerca da aplicação da experiência do colaborador para esta geração.

A fim de organizar os conteúdos selecionados, utilizou-se o aplicativo Trello, categorizando as informações encontradas, conforme a figura 7, e proporcionando fácil visualização dos tópicos.

Figura 7 – Organização da pesquisa bibliográfica no Trello



Fonte: A autora (2023)

Dessa forma, cada citação encontrada no levantamento bibliográfico foi adicionada a um cartão com título referente ao assunto, e cada cartão foi disposto na lista do tema relacionado ou momento da jornada (figura 8). Além disso, os cartões foram sinalizados com etiquetas para indicar sua referência.

Figura 8 – Exemplo de cartão com informação bibliográfica



Fonte: A autora (2023)

A análise e organização das informações bibliográficas permitiu desenvolver a persona, o mapa de empatia e o mapa de jornada do usuário, tratados a seguir.

4.2 Macroestrutura: análise e síntese

Entre as fases de imersão e ideação, tem-se ainda a subfase de análise e síntese. Nesse momento, o objetivo é organizar os dados coletados de forma a apontar padrões que auxiliem a compreensão do todo (VIANNA et al., 2012). Assim, os *insights* devem ser ordenados para a assimilação do problema.

4.2.1 Microestrutura: análise e síntese

Para a subfase de análise e síntese, o projeto desdobra as informações coletadas para as ferramentas de persona (figura 9) e mapa de empatia (figura 10). Conforme Stickdorn e Schneider (2014, p. 180), "personas são perfis fictícios, muitas vezes desenvolvidos como uma maneira de representar um grupo específico de pessoas com base em seus interesses comuns". Considerando o objeto de estudo,

essa ferramenta auxilia na definição do novo perfil profissional presente no mercado de trabalho.

Uma vez que o projeto busca aprimorar a jornada do colaborador, especialmente de forma que atraia a geração mais jovem, visando a adaptação dos negócios a essas pessoas e a oxigenação e sobrevivência das empresas, o delineamento da persona permite maior assertividade na criação de experiências para o público almejado.

Figura 9 – Template base para ferramenta de persona

TOOLS | PERSONAS

NAME

KEY ATTRIBUTES

SHORT DESCRIPTION

“ ”

NEEDS

CHALLENGES

OPPORTUNITIES

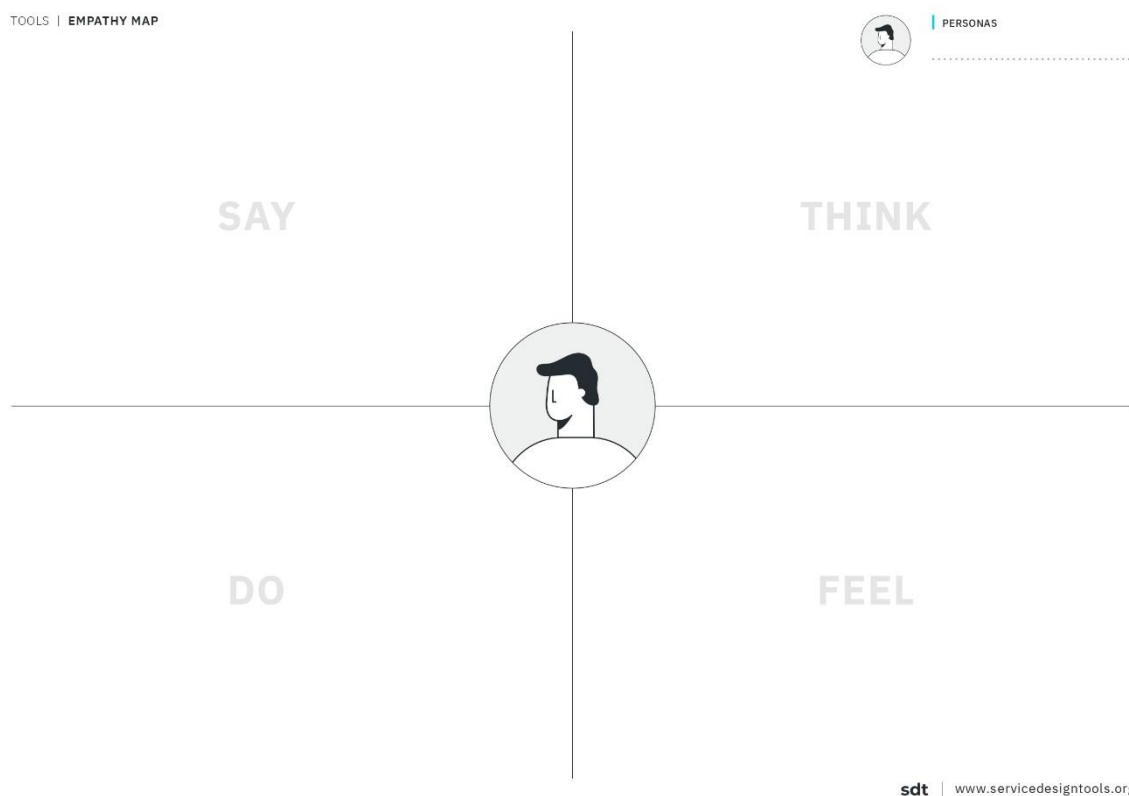
sdt | www.servicedesigntools.org

Fonte: Service Design Tools (2021)

A criação de personas pode direcionar as soluções para o sentido dos usuários, orientando o olhar sob as informações e, assim, apoiando as tomadas de decisão

(VIANNA et al., 2012). Na sequência, o mapa de empatia se dá como uma ferramenta para a síntese das informações sobre o público.

Figura 10 – Template base para ferramenta de mapa de empatia



Fonte: Service Design Tools (2021)

O mapa reúne características próprias da geração Z focadas no posicionamento desta geração no mercado de trabalho, gerando compreensão acerca das suas particularidades, hábitos de consumo e expectativas de carreira.

De acordo com Vianna et al. (2012, p. 83), o mapa de empatia "possibilita a organização dos dados da fase de imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário". Dessa maneira, ele serve como base para a identificação das necessidades do perfil estudado, além das oportunidades para o projeto.

4.2.1.1 Persona

A partir dos dados coletados, foi possível definir as características para a construção da persona da geração Z. Esse perfil reflete principalmente as expectativas da geração em relação ao trabalho, considerando o objeto de estudo, mas também acrescenta outras particularidades recorrentes nos membros da geração Z.

Conforme Dorsey e Villa (2021, p. 220), "64% dos membros dessa geração acham que os empregadores não compreendem sua geração". Assim, as ferramentas utilizadas auxiliam a imersão no universo da geração Z, expressando sua personalidade, necessidades, desafios e oportunidades, conforme a figura 11.

Figura 11 – Ferramenta persona preenchida

PERSONA | GERAÇÃO Z

NOME E IDADE

Olivia, 20 anos

CARACTERÍSTICAS

Inquieta, intensa e cheia de personalidade. Mantém a mente sempre aberta para aprender, crescer e melhorar.

DESCRIÇÃO CURTA

Atualmente está cursando o 3º ano de Arquitetura, faz trabalhos freelancer e cria conteúdo para as redes sociais.



“

Quero trabalhar porque amo meu emprego, não apenas pelo dinheiro. Espero encontrar uma empresa que contribua para algo maior e que tenha valores iguais aos meus, como a diversidade e inclusão, da linha de frente aos cargos mais importantes.

”

NECESSIDADES

- Quer trabalhar em um ambiente leve e divertido.
- Está ansiosa para aprender e desenvolver suas aptidões.
- Busca principalmente por flexibilidade no horário de trabalho, equilibrando os estudos com o trabalho e atividades extracurriculares.
- Gosta de receber feedback frequente para saber como está indo e onde pode melhorar. Mas essas interações podem ser breves, como um post-it elogiando um bom trabalho em sua mesa.
- Quer uma liderança que se preocupe com ela enquanto pessoa e que esteja disposta a ajudá-la a se destacar.

DESAFIOS

- Procura ingressar no mercado e atuar na área de formação.
- Espera crescer na empresa e receber sua primeira promoção ou aumento de salário no primeiro ano de casa.

OPORTUNIDADES

- Ainda mora com os pais e não possui muitas dívidas. Por isso, é inspirada pelos aspectos não financeiros de um trabalho.
- Valoriza benefícios relacionados ao estilo de vida, como academia, ingressos para eventos, descontos em lojas e restaurantes, ou até mesmo uma assinatura na Netflix ou Spotify.

A persona criada para representar a geração trabalhada leva o nome de Olivia e possui 20 anos, abrangendo o período de nascimento (ano de 2003) referente à geração Z. Ela é caracterizada como inquieta, intensa e cheia de personalidade. Mantém a mente sempre aberta para aprender, crescer e melhorar.

Suas características são espelhadas numa geração que almeja ter voz e ser escutada. Conforme Dorsey e Villa (2021), eles querem trabalhar e estão dispostos a ouvir o que as empresas têm a dizer, contanto que elas também estejam dispostas a ouvi-los.

A descrição de Olivia aponta que ela está cursando o terceiro ano da faculdade de Arquitetura. Tal descrição traça um perfil da geração Z que está concluindo os estudos e ingressando no mercado de trabalho de forma qualificada. Dependendo da idade, outros membros podem estar vivendo estágios diferentes em suas vidas. Os mais velhos já podem estar casando e tendo filhos, enquanto os mais novos, nascidos até 2012 (DORSEY; VILLA, 2021), podem ainda estar no ensino fundamental ou médio.

Independentemente, o presente projeto trabalha com o perfil que está entrando no mundo dos negócios, visando a atração e experiência dessas pessoas desde o primeiro contato com a empresa. O fato de Olivia fazer 'bicos' como *freelancer* e criar conteúdo para as redes sociais aponta outra característica marcante da geração Z, que possui tendência a recorrer a empregos alternativos e grande afinidade digital.

Além disso, a citação da persona revela que a geração Z deseja trabalhar por amor e quer pertencer a algo maior além da tarefa que executa. "Os integrantes dessa geração perceberam que, se vão passar um terço da vida trabalhando, querem de fato gostar do trabalho e encontrar uma empresa que tenha valores iguais aos deles" (DORSEY; VILLA, 2021, p. 197). Dentre esses valores estão a diversidade e inclusão, já presentes nas empresas mais preocupadas com responsabilidade social.

Já as necessidades demonstram que a persona anseia por trabalhar em um ambiente leve e divertido; está ansiosa para aprender e desenvolver suas aptidões por meio de treinamentos oferecidos pela empresa; valoriza horário flexível no trabalho, a fim de equilibrar os estudos com o trabalho e atividades extracurriculares; gosta de receber *feedback* frequente, mesmo que breve, para saber como está indo e onde pode melhorar; e quer uma liderança que se preocupe com ela enquanto indivíduo e que esteja disposta a ajudá-la a se destacar.

Seus desafios são ingressar no mercado de trabalho, sendo que há a expectativa de crescer na empresa ou receber sua primeira promoção ou aumento de salário no primeiro ano de casa. A geração Z prefere que as empresas sejam claras sobre as perspectivas que existem caso eles façam o esforço exigido, tendo a chance de visualizar um plano de carreira (DORSEY; VILLA, 2021).

Nas oportunidades, é apontado que a persona ainda mora com os pais e, por isso, não possui muitas dívidas. Logo, enquanto está neste estágio de vida, é mais inspirada pelos aspectos não financeiros de um trabalho, como os benefícios relacionados ao estilo de vida, mais diferenciados das recompensas tradicionais, como academia, ingressos para eventos, descontos em lojas e restaurantes, ou até mesmo uma assinatura na Netflix ou Spotify.

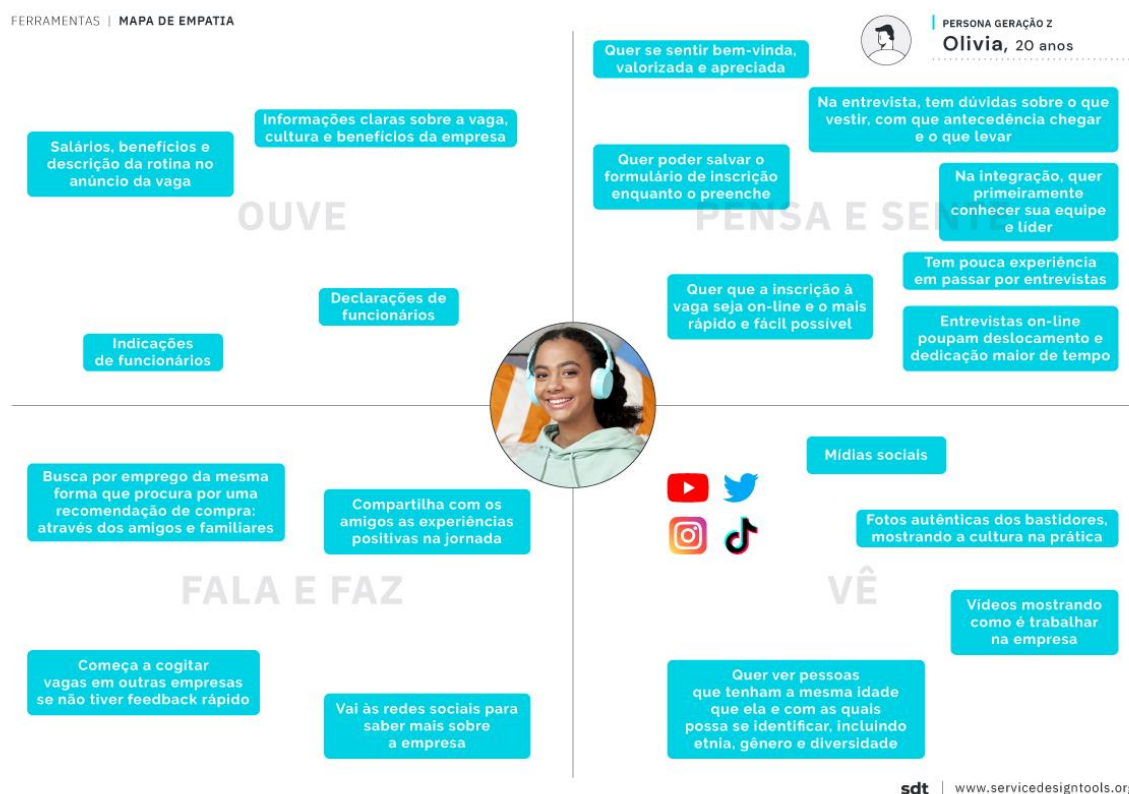
A ferramenta de persona é importante para gerar um panorama do que essa geração espera em uma empresa, o que é atrativo para ela e o que pode ser evidenciado durante o processo de divulgação das vagas, recrutamento e seleção. Já o mapa de empatia, tratado na sequência, trabalha com a persona inserida no contexto da fase inicial da jornada do colaborador, gerando entendimento sobre o que ela ouve, vê, pensa e sente, fala e faz durante esse processo.

4.2.1.2 Mapa de empatia

A fim de compreender como se dá a experiência da geração Z na busca por um emprego, ao candidatar-se a uma vaga, no contato com a empresa, ao fazer entrevistas, ser contratada e integrada na companhia, é preciso colocar-se no lugar da persona e criar empatia com esse perfil, assim entendendo suas necessidades, medos, frustrações e obstáculos na jornada do colaborador.

Para isso, o mapa de empatia foi preenchido, conforme a figura 12, considerando as melhores práticas apontadas pela pesquisa bibliográfica, verificando o que é eficaz e o que é frágil na construção da experiência positiva para essa geração.

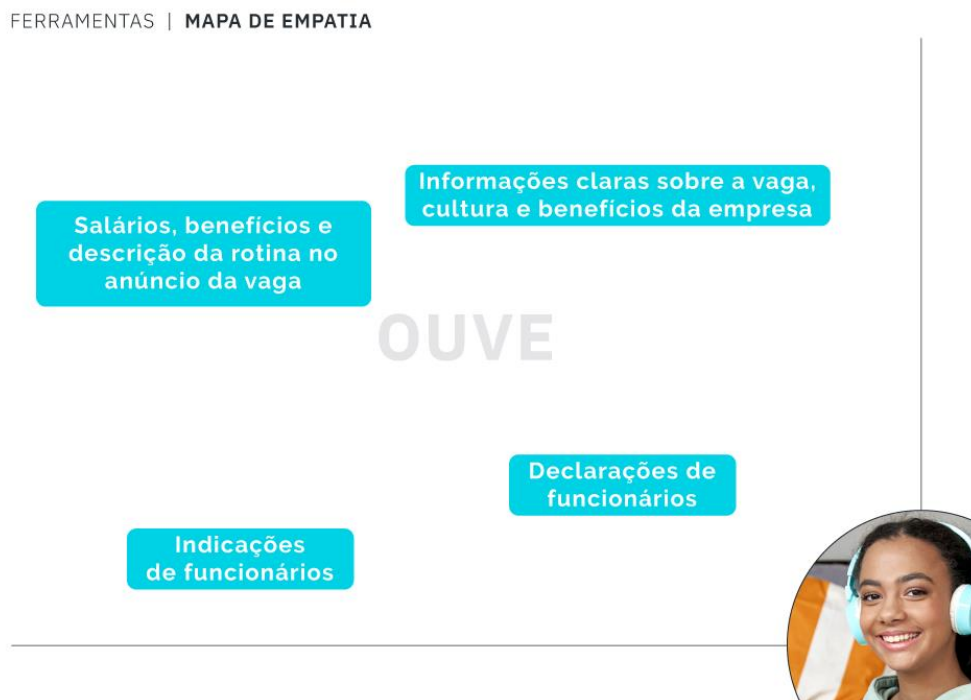
Figura 12 – Mapa de empatia preenchido



Fonte: Adaptado pela autora (2023) com base em Service Design Tools (2021); Fotografia por iStock – insta_photos (2023)

No quadrante 1, referente àquilo que a persona Ouve (figura 13), no sentido daquilo que ela é mais receptiva a ouvir durante o processo, estão: salário, benefícios e descrição da rotina no anúncio da vaga. 85% da geração Z diz que se candidataria imediatamente a uma vaga devido ao componente salarial, enquanto 80% apontam as informações relacionadas à descrição dos benefícios e 79% desejam uma descrição sobre o dia a dia do trabalho (DORSEY; VILLA, 2021). Informações claras sobre a vaga e cultura da empresa também devem aparecer no anúncio da vaga.

Figura 13 – Mapa de empatia preenchido – quadrante OUVE



Fonte: A autora (2023)

Além disso, declarações de pessoas que já trabalham na empresa – seja por vídeo, depoimento ou relato nas redes sociais, o que inclui *feedback* dos funcionários e resenhas on-line – também são considerados pela persona na hora de buscar um emprego. A geração Z valoriza as histórias contadas pelas vozes dos próprios colaboradores.

Se sua empresa não trata bem seus funcionários, o mundo vai ficar sabendo. E rápido. Empregados em potencial nem se dão ao trabalho de se candidatar a vagas de emprego depois de ler resenhas negativas na internet ou de ouvir opiniões negativas de amigos ou familiares a respeito de um empregador (DORSEY; VILLA, 2021, p. 190).

Vagas indicadas por funcionários também são muito valorizadas. “Os melhores recrutadores para seus próximos funcionários são os que você já tem – e agora eles têm redes sociais que ampliam a capacidade de alertar as pessoas sobre seu negócio ou recrutá-los para trabalhar nele” (DORSEY; VILLA, 2021, p. 195). Dessa forma, vale até mesmo investir em um programa de recompensas para incentivar a indicação de candidatos às vagas.

Já no quadrante 2, referente àquilo que a persona **PENSA E SENTE** (figura 14), estão *insights* relacionados ao momento da candidatura, como: quer que a inscrição à vaga seja on-line e o mais rápido e fácil possível, e quer poder salvar o formulário de inscrição enquanto o preenche. De acordo com Dorsey e Villa (2021), a geração Z pode facilmente escapar se a inscrição for muito complexa. Já poder salvar o formulário conforme ele for sendo preenchido é particularmente importante, já que muitas vezes os jovens não têm todas as informações de que precisam à mão. “Às vezes, seus membros olham para o tamanho da ficha ou para os detalhes envolvidos e nem mesmo iniciam o procedimento” (DORSEY; VILLA, 2021, p. 201).

Esse comportamento reflete o que a geração Z viveu até hoje e as experiências com as quais estão acostumados. “Tudo no mundo deles está relacionado à eficiência e ao menor número de etapas possível, seja fazer log-in em uma conta bancária on-line ou encontrar o vídeo que querem no YouTube” (DORSEY; VILLA, 2021, p. 203).

Figura 14 – Mapa de empatia preenchido – quadrante **PENSA E SENTE**



Fonte: A autora (2023)

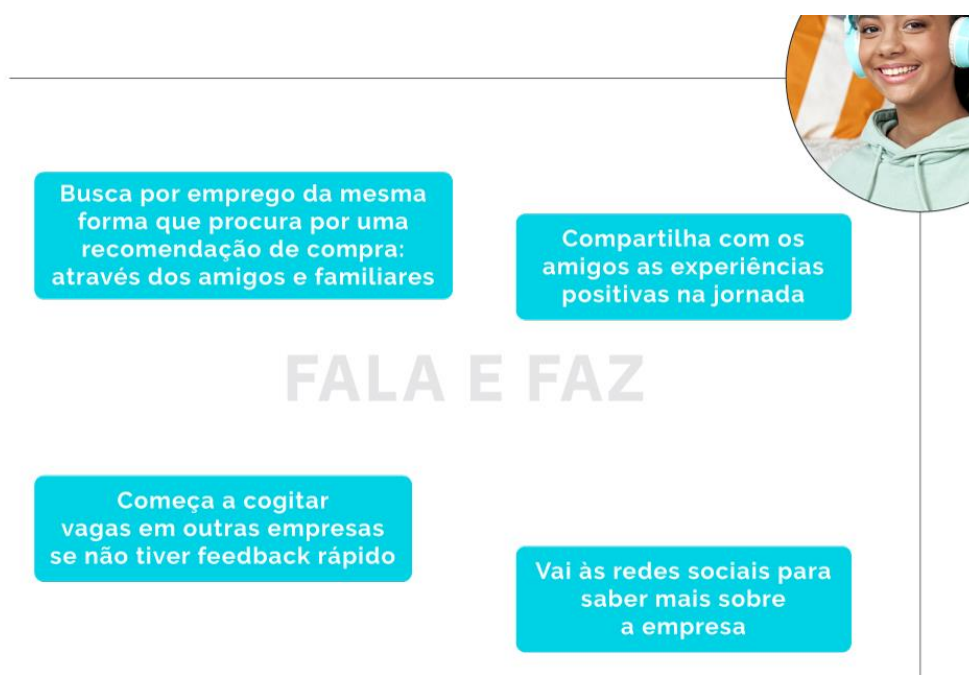
Também é importante entender que a geração Z ainda está ingressando no mercado de trabalho e pode ter pouca experiência em ser entrevistada. Por isso,

proporcionar a melhor experiência para que a persona se sinta segura e confiante neste momento significa fornecer informações básicas como o que vestir, com que antecedência chegar, o que levar, onde estacionar etc.

Já no que diz respeito à integração, a persona quer se sentir bem-vinda, valorizada e apreciada. Sua prioridade é conhecer sua equipe e líder, criando vínculos com os colegas de trabalho. Para isso, a empresa pode investir em pequenos gestos para mostrar que está feliz por ela estar ali, valorizando-a como indivíduo, como um modesto presente de boas-vindas, decorar sua mesa ou anunciar sua chegada nas redes sociais (DORSEY; VILLA, 2021).

No quadrante 3, referente àquilo que a persona FALA E FAZ (figura 15), estão atitudes como: busca por emprego da mesma forma que procura por uma recomendação de compra: através dos amigos e familiares. 60% da geração Z pergunta a amigos ou familiares sobre vagas em emprego ou a alguém que eles conheçam que já trabalhe na empresa (57%) (DORSEY; VILLA, 2021).

Figura 15 – Mapa de empatia preenchido – quadrante FALA E FAZ



Fonte: A autora (2023)

Depois de recorrer aos amigos e familiares, eles vão às redes sociais para explorar mais sobre a empresa. 40% da geração Z diz que usaria o YouTube para definir se querem trabalhar para uma empresa, 37% usaria o Instagram e 36% usaria o Snapchat – rede social mais popular nos EUA (DORSEY; VILLA, 2021).

Como está constantemente conectada às redes sociais, possivelmente a persona compartilhará com amigos e conhecidos suas experiências positivas na jornada, atuando como influenciadora e indiretamente prospectando novos funcionários para a empresa.

Além disso, ainda durante o processo seletivo, se após uma entrevista a persona demorar a receber um *feedback* sobre seu desempenho, ela começará a cogitar vagas em outras empresas dentro de uma semana ou menos. Esse fator foi apontado por 45% dos alunos no último ano do ensino superior (DORSEY; VILLA, 2021). Por isso, é essencial que a empresa tenha a capacidade de se comunicar com rapidez ao longo de toda a contratação.

Enquanto que no último quadrante, referente àquilo que a persona VÊ (figura 16), estão as mídias sociais como YouTube, Instagram, Twitter e TikTok.

Figura 16 – Mapa de empatia preenchido – quadrante VÊ



Assim, é fundamental expandir para plataformas que historicamente pareçam estar fora do universo do recrutamento, pensando em tirar proveito de algumas delas para atrair a geração Z (DORSEY; VILLA, 2021).

Na atração, a pessoa prefere ver fotos autênticas dos bastidores, mostrando a cultura da empresa na prática e evidenciando seu lado humano. Vídeos mostrando como é trabalhar na empresa também são uma opção – principalmente se estiverem presentes pessoas da geração Z e com as quais ela possa se identificar, incluindo etnia, gênero e diversidade.

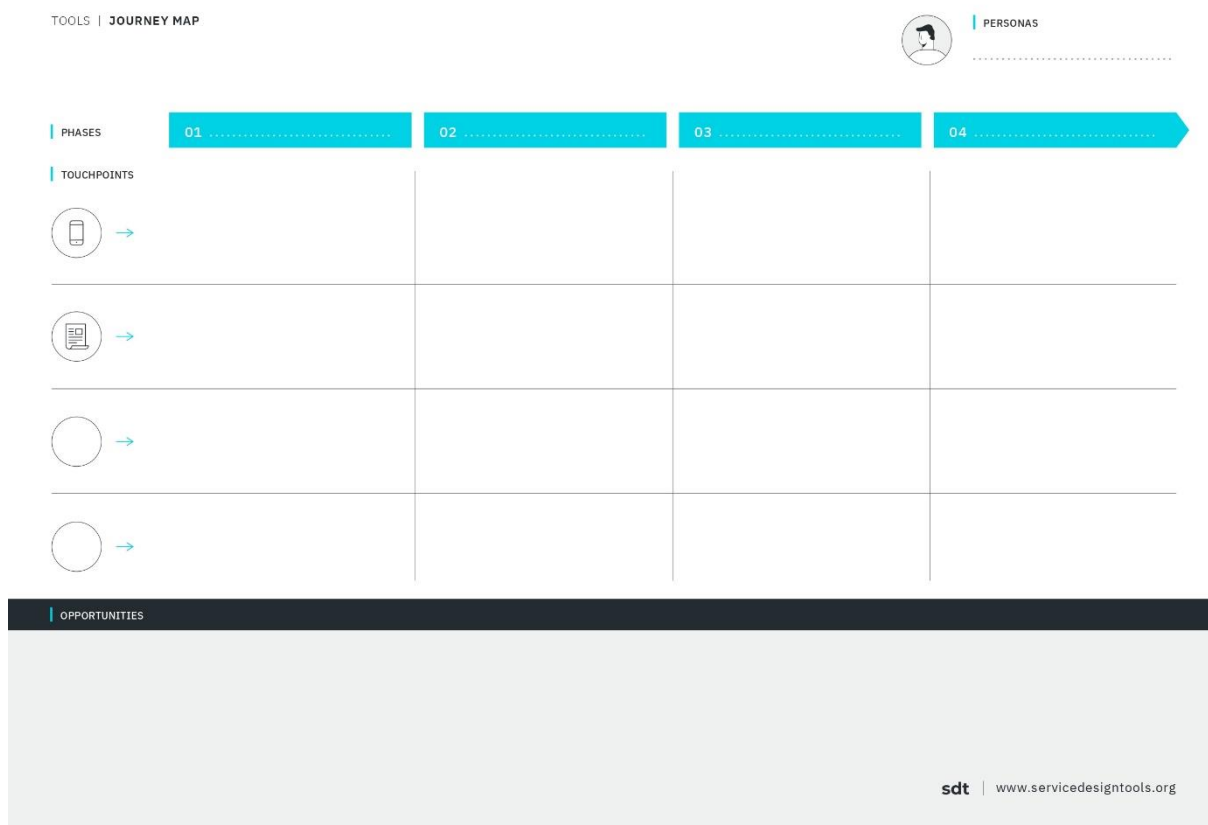
4.3 Macroestrutura: ideação

Já na fase de ideação, procura-se gerar ideias inovadoras para o objeto de estudo. Conforme Vianna et al. (2012, p. 17), "as ideias criadas são, então, selecionadas – em função dos objetivos do negócio, da viabilidade tecnológica e, claro, das necessidades humanas atendidas".

4.3.1 Microestrutura: ideação

Após coleta e organização dos dados bibliográficos nas fases de imersão, análise e síntese, utiliza-se o mapa de jornada do usuário (figura 17) na fase de ideação para delinear os pontos de contato por meio dos quais o colaborador interage com o serviço, construindo uma jornada. A partir disso, é possível gerar uma narrativa baseada na experiência dos usuários, conforme Stickdorn e Schneider (2014), detalhando suas interações com o serviço e as emoções que acompanham essas interações.

Figura 17 – Template base para ferramenta de mapa de jornada

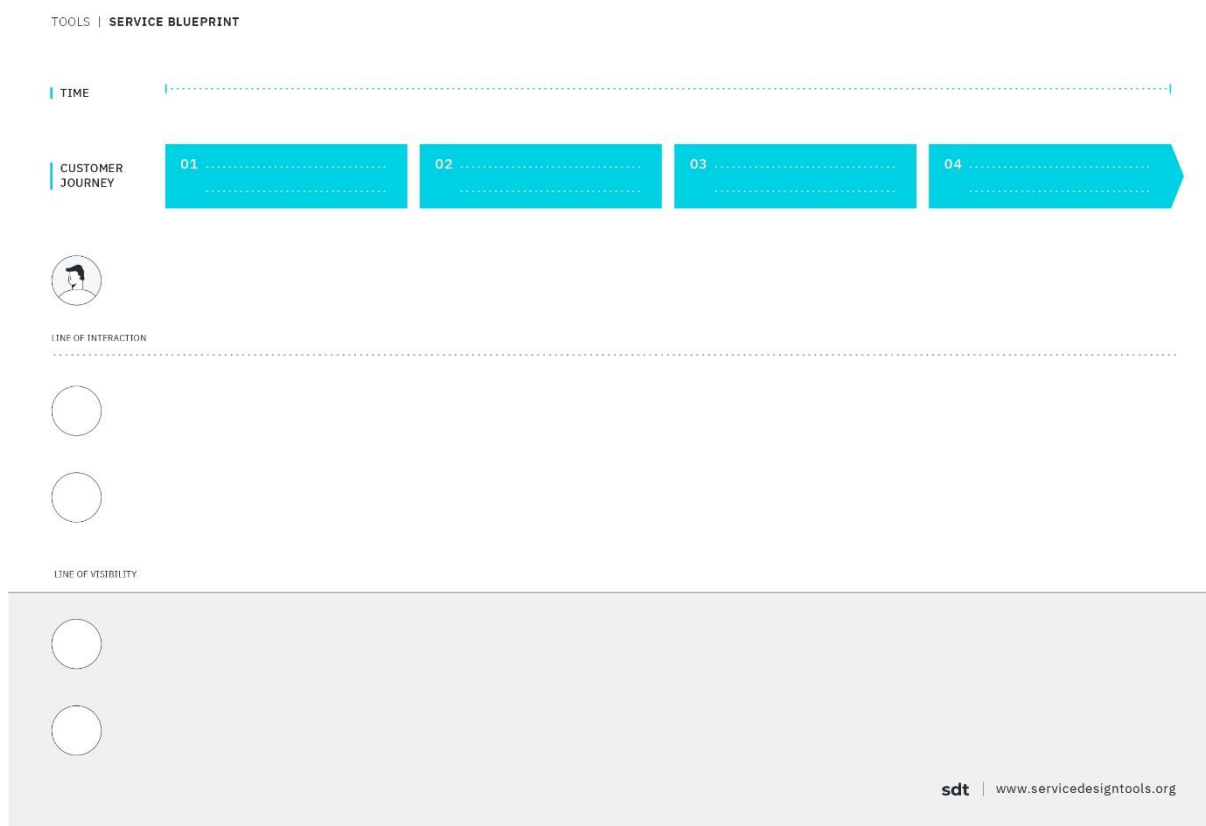


Fonte: Service Design Tools (2021)

De forma a organizar as informações encontradas na imersão, a pesquisadora utiliza o mapa de jornada compreendendo a trajetória inicial do colaborador, descrevendo o que acontece em cada etapa da interação, quais macromomentos e pontos de contato estão envolvidos, quais obstáculos o colaborador pode encontrar e as emoções positivas ou negativas experimentadas durante a interação.

A partir disso, tem-se ainda a idealização da jornada modelo, que deve atender e ser compatível às necessidades do público. Para tal, utiliza-se a ferramenta de *blueprint* de serviços (figura 18).

Figura 18 – Template base para ferramenta de *blueprint* de serviços



Fonte: Service Design Tools (2021)

Espera-se que o *blueprint* permita o mapeamento da jornada ideal, incorporando as expectativas da geração Z observadas na persona, no mapa de empatia e coletadas na pesquisa bibliográfica. O mapeamento define cada interação entre marca e colaborador e inclui os papéis de todos os envolvidos para que a experiência seja percebida de forma encantadora.

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), essa ferramenta envolve a criação de esquemas visuais que incorporam as perspectivas do usuário, do provedor do serviço e de qualquer outra parte relevante que pode estar envolvida, detalhando desde os pontos de contato até os processos de retaguarda. A partir do mapeamento da jornada do usuário, o *blueprint* descreve as evidências físicas, os diferentes atores, suas ações e interdependências (VIANNA et al., 2012). Proporcionando, assim, a concepção de inovações estratégicas para o processo.

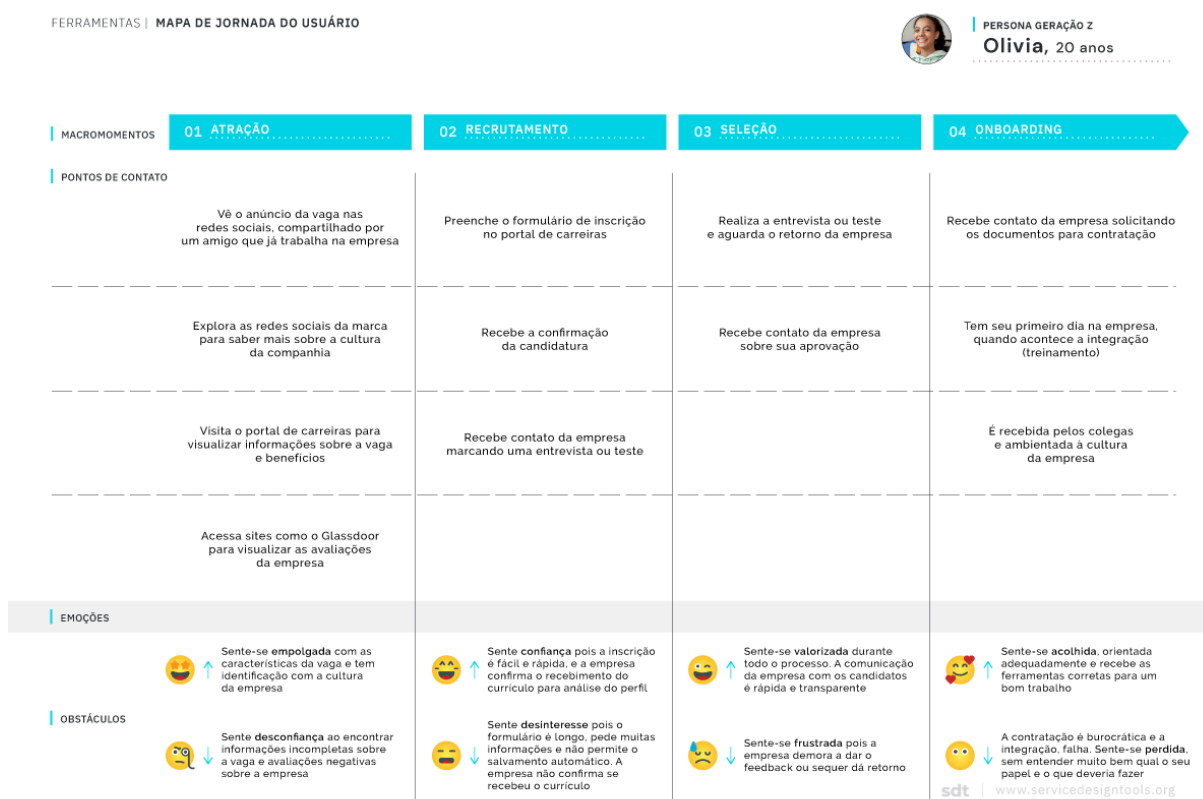
4.3.1.1 Mapa de jornada do usuário

Tendo definido o perfil profissional e as melhores condutas para uma experiência positiva da geração Z, a pesquisa partiu para a fase de ideação, desenhando primeiramente o mapa de jornada do usuário, descrevendo a jornada do ponto de vista do colaborador.

Essa ferramenta serviu para que a pesquisadora pudesse compreender e visualizar de forma geral os macromomentos da fase inicial da jornada do colaborador, identificando os pontos de contato e interação entre empresa e candidato. Em um segundo momento, a partir do *blueprint* de serviços, esse mapeamento bruto foi então incorporado de forma a envolver todos os atores e elementos necessários para que o serviço ocorra da melhor forma possível.

Os macromomentos e pontos de contato identificados foram levantados a partir dos dados bibliográficos da fase de imersão. O mapa preenchido (figura 19) está disponível para melhor visualização no apêndice A.

Figura 19 – Mapa de jornada do usuário preenchido



Fonte: Adaptado pela autora (2023) com base em Service Design Tools (2021)

O mapa de jornada do usuário traz os macromomentos de atração, recrutamento, seleção e onboarding, sendo que em cada um deles há pontos de contato específicos do ponto de vista do colaborador, obstáculos e emoções positivas e negativas.

No macromomento de atração, os pontos de contato são: vê o anúncio da vaga nas redes sociais, compartilhado por um amigo que já trabalha na empresa; explora as redes sociais da marca para saber mais sobre a cultura da companhia; visita o portal de carreiras para visualizar informações sobre a vaga e benefícios; e acessa sites como o Glassdoor para visualizar as avaliações da empresa.

Se a experiência for positiva, a emoção é retratada como: sente-se empolgada com as características da vaga e tem identificação com a cultura da empresa. Já uma experiência negativa apresentaria obstáculos que levariam ao sentimento de desconfiança, ao encontrar informações incompletas sobre a vaga e avaliações negativas sobre a empresa.

Já macromomento de recrutamento, os pontos de contato são: preenche o formulário de inscrição no portal de carreiras; recebe a confirmação da candidatura; e recebe contato da empresa marcando uma entrevista ou teste. Se a experiência for positiva, a emoção é retratada como: sente confiança pois a inscrição é fácil e rápida, e a empresa confirma o recebimento do currículo para análise do perfil. Já uma experiência negativa apresentaria obstáculos que levariam ao sentimento de desinteresse, pois o formulário é longo, pede muitas informações e não permite salvamento automático. A empresa não confirma se recebeu o currículo.

No macromomento de seleção, os pontos de contato são: realiza a entrevista ou teste e aguarda o retorno da empresa; e recebe contato da empresa sobre sua aprovação. Se a experiência for positiva, a emoção é retratada como: sente-se valorizada durante todo o processo. A comunicação da empresa com os candidatos é rápida e transparente. Já uma experiência negativa apresentaria obstáculos que levariam ao sentimento de frustração, pois a empresa demora a dar o feedback ou sequer dá retorno.

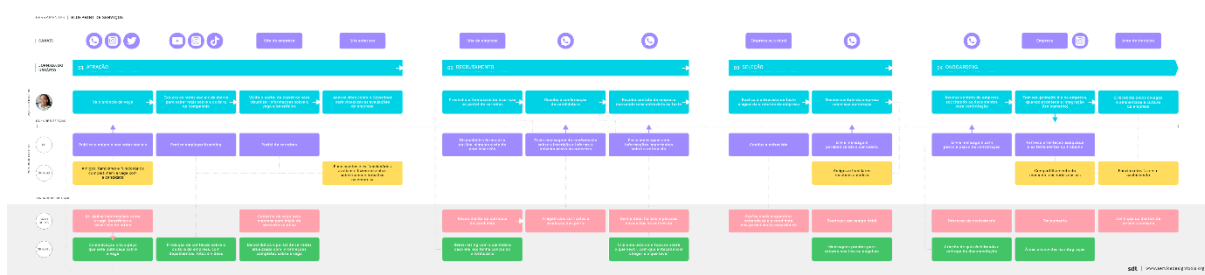
Encerrando a jornada inicial do colaborador (persona), no macromomento de *onboarding*, os pontos de contato são: recebe contato da empresa solicitando os documentos para contratação; tem seu primeiro dia na empresa, quando acontece a integração (treinamento); e é recebida pelos colegas e ambientada à cultura da empresa. Se a experiência for positiva, a emoção é retratada como: sente-se acolhida,

orientada adequadamente e recebe as ferramentas corretas para um bom trabalho. Já uma experiência negativa apresentaria obstáculos como contratação burocrática e integração falha, fazendo a persona sentir-se perdida, sem entender muito bem qual o seu papel e o que deveria fazer.

4.3.1.2 *Blueprint* de serviços

O *blueprint* de serviços (figura 20) foi utilizado para aperfeiçoamento do mapa do usuário, construindo a jornada ideal a partir das diversas perspectivas e canais. Esse mapeamento refinado serviu como base para criação do escopo do produto final, tratado na fase de prototipação.

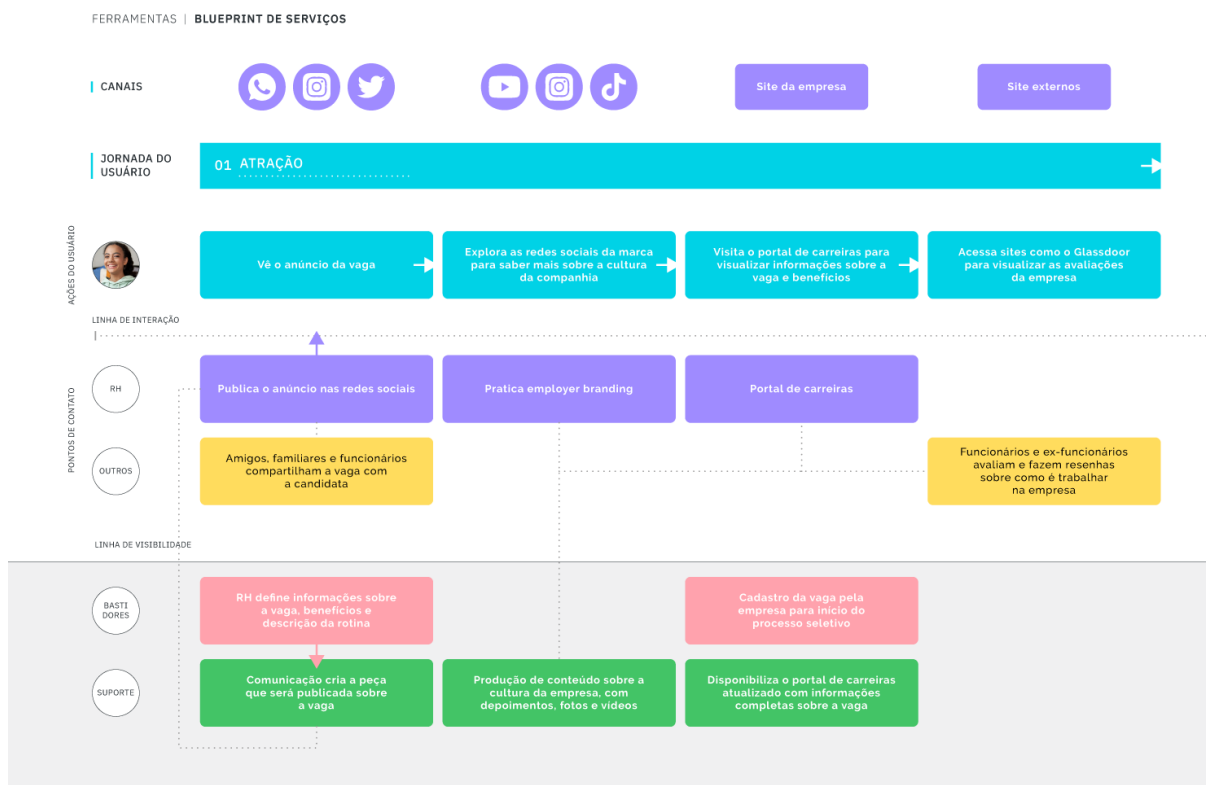
Figura 20 – *Blueprint* de serviços preenchido



Fonte: Adaptado pela autora (2023) com base em Service Design Tools (2021)

A ferramenta reuniu a jornada do usuário (persona), juntamente de suas ações, com os canais utilizados e pontos de contato. Para cada ação, o *blueprint* apresenta dentre a linha de interação todos os pontos de contato visíveis ao usuário, indicando seus atores – RH/empresa ou outros. Abaixo disso, há a linha de visibilidade e, então, as ações dos atores que não são visíveis ao usuário, como as ações de bastidores e de suporte (figura 21).

Figura 21 – 1º macromomento da jornada no *blueprint* de serviços



Fonte: A autora (2023)

No primeiro macromomento da jornada do colaborador, de atração, a ação do usuário é ‘vê o anúncio da vaga’, o canal utilizado são as redes sociais – WhatsApp, Instagram e Twitter – e os pontos de contato se dão por ação do RH, que publica a vaga nas redes sociais, e de outros: ‘amigos, familiares e funcionários compartilham a vaga com a candidata’. Nos bastidores, o RH define informações sobre a vaga, benefícios e descrição da rotina; enquanto o suporte é a área de Comunicação, que cria a peça que será publicada sobre a vaga.

Em seguida, o usuário ‘explora as redes sociais da marca para saber mais sobre a cultura da companhia’, e o ponto de contato se dá pela prática de *employer branding* pelo RH. No suporte, há produção de conteúdo sobre a cultura da empresa, com depoimentos, fotos e vídeos. Os canais utilizados são mídias sociais como YouTube, Instagram e TikTok.

Na sequência, o usuário visita o portal de carreiras (ponto de contato) para visualizar informações sobre a vaga e benefícios, tendo como canal o site da empresa. Nos bastidores, há o cadastro da vaga pela empresa para início do processo seletivo

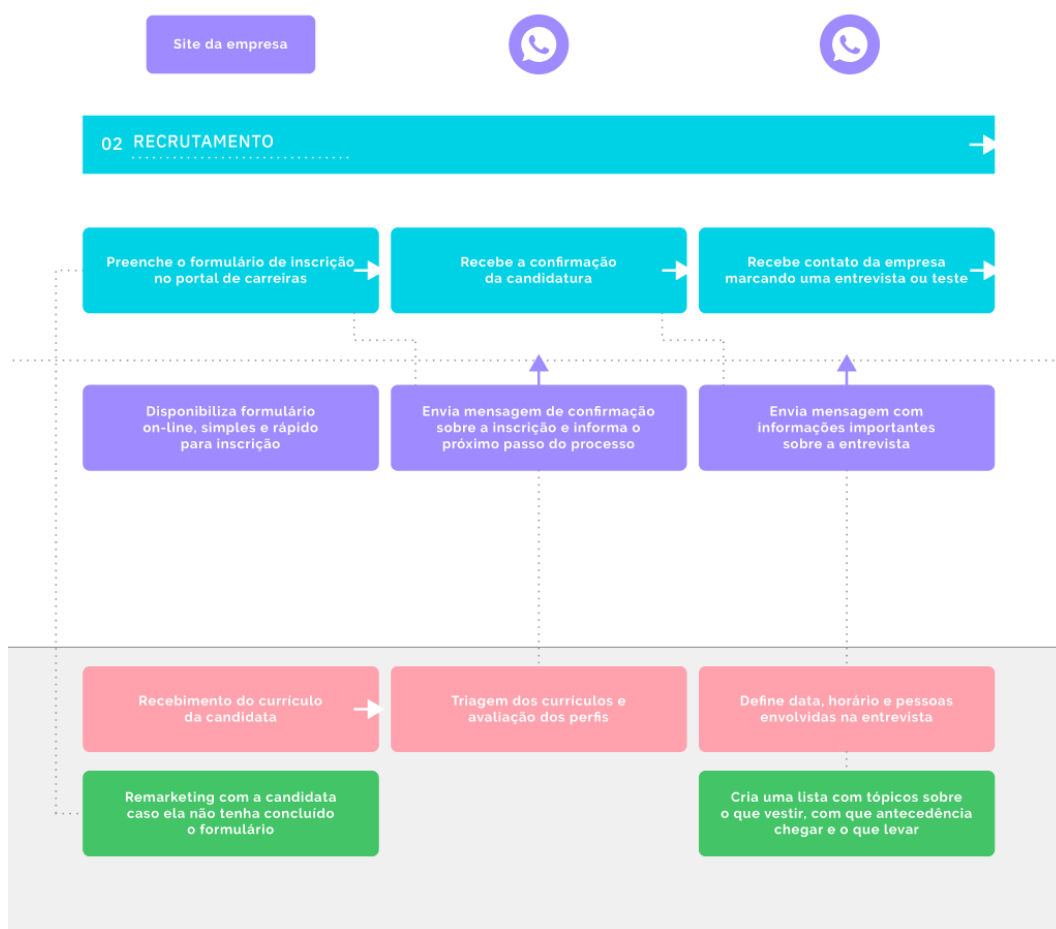
e, no suporte, a alimentação do portal de carreiras com informações completas sobre a vaga.

Outra ação do usuário pode ser 'acessa sites como o Glassdoor para visualizar as avaliações da empresa'. Neste caso, o ponto de contato se dá com funcionários e ex-funcionários que avaliam e fazem resenhas sobre como é trabalhar na empresa. Os canais são sites externos.

Já no segundo macromomento da jornada, de recrutamento (figura 22), o canal é o site da empresa, onde o usuário preenche o formulário de inscrição no portal de carreiras. Como ponto de contato, o RH disponibiliza o formulário on-line, simples e rápido para inscrição. Nos bastidores, há o recebimento do currículo e, no suporte, o *remarketing* com a candidata caso ela não tenha concluído o formulário.

Conforme Dorsey e Villa (2021), a estratégia é coletar antecipadamente o nome e e-mail ou celular deles para enviar um rápido lembrete a concluir a inscrição. Esse empurrãozinho acaba sendo uma boa forma para aproximá-los da marca. O mesmo se aplica à confirmação dos horários e dos locais das entrevistas.

Figura 22 – 2º macromomento da jornada no *blueprint* de serviços



Fonte: A autora (2023)

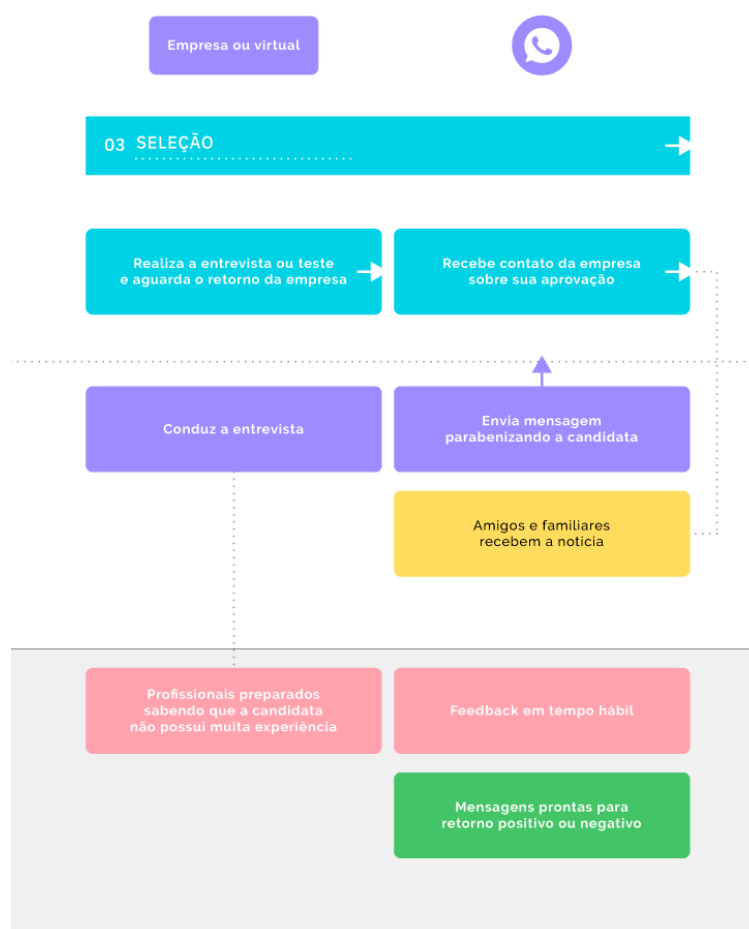
Quando o usuário recebe a confirmação da candidatura, sendo o canal neste caso o WhatsApp, o ponto de contato é o envio da mensagem de confirmação sobre a inscrição e informação acerca do próximo passo do processo, por parte do RH. Nos bastidores, há a triagem dos currículos e avaliação dos perfis.

Logo, o candidato recebe contato da empresa marcando uma entrevista ou teste, também via WhatsApp. O ponto de contato é o envio da mensagem com informações importantes sobre a entrevista – a definição da data, horário e pessoas envolvidas acontece nos bastidores, assim como no suporte há criação de uma lista com tópicos sobre o que vestir, com que antecedência chegar e o que levar.

Já no terceiro macromomento da jornada, de seleção (figura 23), o usuário realiza a entrevista ou teste e aguarda o retorno da empresa. O canal pode ser físico – entrevista presencial – ou on-line – entrevista por vídeo. No ponto de contato, há a

condução da entrevista e, nos bastidores, profissionais preparados sabendo que a candidata não possui muita experiência em ser entrevistada.

Figura 23 – 3º macromomento da jornada no *blueprint* de serviços



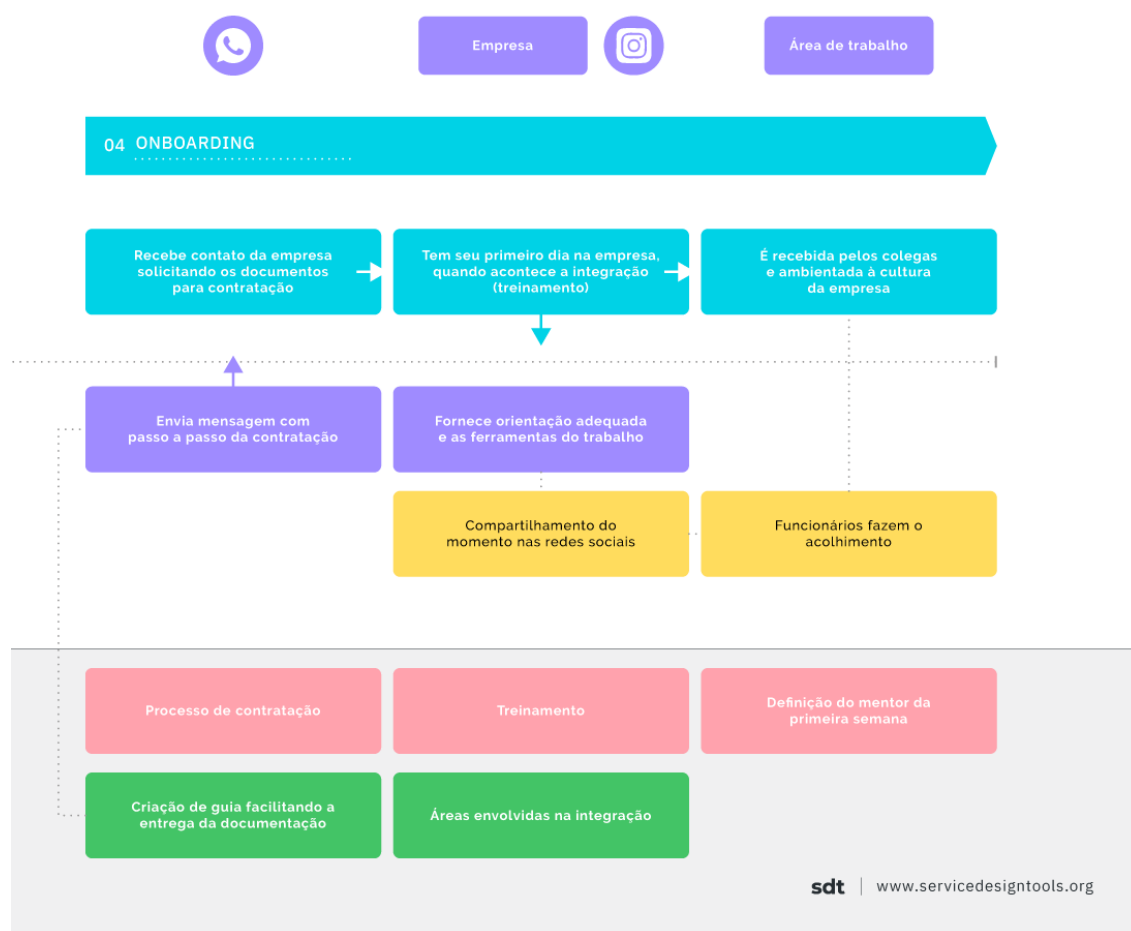
Fonte: A autora (2023)

Em seguida, a candidata recebe contato da empresa sobre sua aprovação, via WhatsApp, sendo que o ponto de contato é o envio da mensagem parabenizando-a. Há ainda um ponto de contato secundário, onde amigos e familiares recebem a notícia em caso de compartilhamento por parte do usuário. Nos bastidores, está o *feedback* em tempo hábil e, como suporte, mensagens prontas para retorno positivo ou negativo.

Por fim, no macromomento de *onboarding* (figura 24), acontece a contratação, quando a candidata aprovada recebe, também via WhatsApp, contato da empresa solicitando seus documentos. O ponto de contato é o passo a passo da contratação,

sendo que nos bastidores acontece o processo de admissão e, no suporte, pode haver a criação de um guia facilitando a entrega da documentação.

Figura 24 – 4º macromomento da jornada no *blueprint* de serviços



Fonte: A autora (2023)

Na sequência da jornada, a persona tem seu primeiro dia na empresa, quando acontece a integração. Como ponto de contato, a empresa fornece orientação adequada e as ferramentas necessárias para um bom trabalho. Outro ponto de contato pode ser o compartilhamento do momento nas redes sociais por parte da nova colaboradora ou do perfil da empresa. Nos bastidores, há a estruturação do treinamento e, como suporte, as áreas envolvidas na integração. Os canais são a empresa e redes sociais como o Instagram.

Já na área de trabalho (canal), o usuário é recebido pelos colegas e ambientado à cultura da empresa. Como ponto de contato, os funcionários fazem o acolhimento.

Nos bastidores, há definição do mentor da primeira semana. Conforme Dorsey e Villa (2021), um mentor ou companheiro de boas-vindas oferece amizade e segurança para um novo contratado que pode já ter concluído o processo da integração, mas ainda está inseguro quanto às regras não escritas dentro da empresa.

Vale destacar que as ações e pontos de contato descritos no *blueprint* de serviços são baseados nos macromomentos da jornada levantada por meio da pesquisa bibliográfica, sendo que estes podem mudar conforme a cultura da empresa. O ideal na estruturação desta ferramenta é acompanhar o passo a passo da jornada do colaborador em cada empresa estudada, gerando pontos de contato mais assertivos.

Sendo assim, os dados obtidos nesta etapa da metodologia serviram como template base, sendo essa uma jornada com experiências ideias para a geração Z. As boas práticas destas experiências foram convertidas em dicas e ensinamentos para desenvolvimento do conteúdo do e-book, que tem como propósito apresentar um caminho a ser seguido para as empresas interessadas no tema.

5.4 Macroestrutura: prototipação

Na última fase da macroestrutura, de prototipação, acontece a tangibilização das ideias para a construção da solução. Para Vianna et al. (2012, p. 122), o protótipo é "a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade – mesmo que simplificada". Assim, a prototipação se dá por meio do desenvolvimento do escopo, que servirá de base para a execução do produto final, também contida nesta fase.

5.4.1 Microestrutura: protótipo de serviços

Já para a fase de prototipação, a ferramenta de protótipo de serviços é utilizada de forma a projetar cada elemento desenhado, gerenciando as interações e aperfeiçoando a solução a ser implementada. O protótipo do serviço tem como objetivo replicar, tanto quanto possível, a experiência final de interação com o serviço (SERVICE DESIGN TOOLS, 2023) – neste caso, com o produto final do projeto.

Após a criação do mapa da jornada ideal no *blueprint*, a pesquisadora realiza o refinamento da solução a partir do desenvolvimento do escopo (protótipo) do produto final. Com o desenho do mapa, inicia-se o desenvolvimento do processo instrucional para aplicação do *employer branding*.

O produto será construído em formato de e-book interativo, com nome, identidade visual e linguagem própria desenvolvidos também na etapa de prototipação. O e-book permitirá que o profissional de RH (público-alvo) visualize os momentos da jornada de forma ampla, assim como específica, explorando cada ponto de contato e as orientações para a criação de experiências positivas naquele momento de interação.

A interação no e-book se dará por meio da gamificação com o design instrucional, utilizando princípios e elementos comuns aos jogos para gerar engajamento ao processo de aprendizagem (STUDART, 2021), a fim de que o profissional compreenda, de forma interativa e imersiva, o que é positivo ou negativo na construção da *employee experience*.

Para isso, será utilizada como base a teoria psicológica do behaviorismo operante de Skinner (1978), com o objetivo de estabelecer comportamentos predeterminados para cada situação, induzindo a aprendizagem pelas consequências, que irão determinar a frequência do comportamento no futuro. Na teoria (SKINNER, 1978), a recompensa pelo comportamento desejado diz respeito ao conceito de reforço positivo, que induz o sujeito a continuar se comportando da mesma maneira. Já a punição negativa, atrelada à ausência de um estímulo, diminui a frequência de um comportamento não desejado.

No contexto do produto, os reforços positivos ou punições negativas acontecerão por meio do avanço ou não avanço no tabuleiro virtual da jornada do colaborador. Dessa forma, a dinâmica acontecerá da seguinte maneira:

1. Usuário inicia o e-book na primeira etapa (macromomento) da jornada do colaborador, sendo que os pontos de contato acontecem ao decorrer do jogo.
2. Em cada ponto de contato, o usuário deverá escolher, dentre três alternativas, a opção que acredita ser mais adequada para aquela situação.

Vale destacar que as alternativas serão geradas a partir de ações da empresa para com o colaborador, pois a responsável por criar a experiência é a marca. Todas as alternativas terão tom de voz positivo, a fim de não revelar ao jogador o resultado de forma óbvia.

3. Dependendo da alternativa escolhida, o usuário será direcionado para uma tela específica que ilustra a experiência obtida por meio daquela ação.
4. Se a alternativa for aquela que proporciona a melhor experiência, ele avançará na jornada do colaborador (reforço positivo). Já nas alternativas incorretas, não avançará (punição negativa – ausência do avanço) até selecionar a opção correta.
5. Ao fim da jornada, o usuário terá vivenciado diversas situações e experiências nos pontos de contato, entendendo o que é ideal ou frágil na elaboração de experiências encantadoras.

Na dinâmica de interação do e-book, assim como em seu layout, estarão presentes algumas mecânicas de gamificação (figura 25), como:

Barra de progresso - avanço visual como resultado de um objetivo; desbloqueio de marco – o usuário conquista algo importante que desbloqueia algum benefício; efeito oráculo – mostrar ao usuário possíveis ‘finais’ para a narrativa e deixá-lo decidir como será a jornada; perda de progresso - corresponde à subtração do progresso que o usuário investiu tempo para alcançar; e cova visual – trata-se de apresentar ao usuário uma representação visual como resultado de uma falha, como mensagens que aparecem em determinados momentos, podendo ser, inclusive, cômicas (GAME ON, 2022).

Figura 25 – Octálise da gamificação



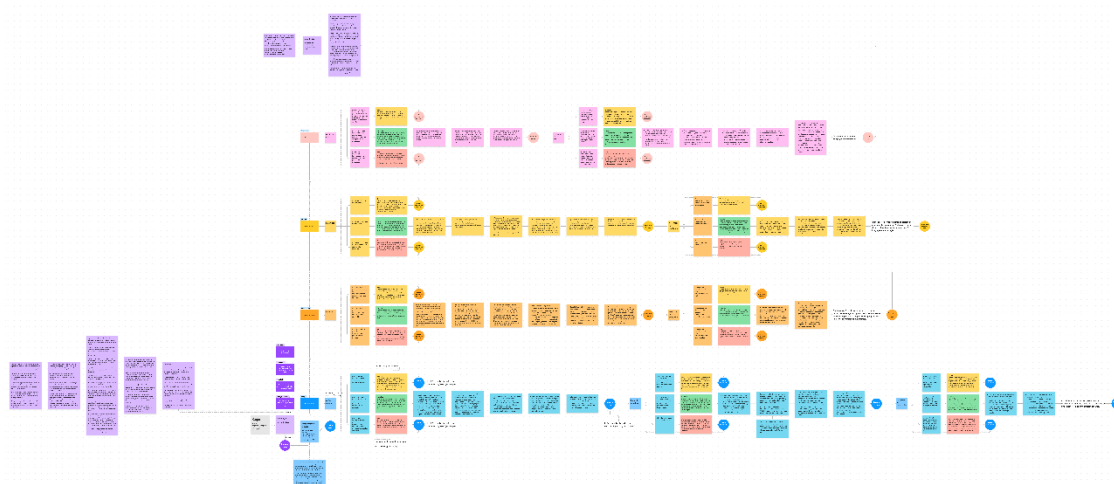
Fonte: Game On (2022)

Tais mecânicas são provenientes de materiais do Projeto Integrado Game On – Estratégias de Gamificação para Educação, da Pesquisa e Extensão da Universidade da Região de Joinville (Univille), o qual a pesquisadora teve contato durante sua trajetória acadêmica.

5.4.1.1 Resultado do protótipo de serviços

O protótipo do produto final foi desenvolvido através do aplicativo Figma, software próprio para a prototipagem de projetos de design. A partir dele foi possível criar todos os textos do material separados por páginas, assim como os botões, ligações e detalhes necessários para a posterior construção da parte gráfica do e-book, conforme a figura 26.

Figura 26 – Protótipo do e-book no aplicativo Figma



Fonte: A autora (2023)

Por meio do protótipo também foram indicadas as mecânicas de gamificação e os princípios do behaviorismo utilizados no decorrer da interação do usuário com o e-book – estes que estarão presentes no produto final mas não serão visíveis ao usuário.

A dinâmica final do e-book consiste em uma capa seguida por introdução ao leitor integrada a um menu que faz ligação com páginas sobre o conteúdo tratado – *employer branding*, geração Z, metodologia e como jogar. Na sequência, o usuário pode visualizar o mapa da jornada inicial do colaborador em um tabuleiro virtual e começar o jogo no macromomento de atração.

Dentro de cada macromomento, estão os pontos de contato (micromomentos), onde o usuário é desafiado a escolher, dentre três cartas, a opção que mais se aproxima da realidade praticada por sua empresa. Selecionando as cartas erradas, que não proporcionam experiências tão positivas ao colaborador, o jogador é orientado a retornar e escolher outra carta (cova visual e perda de progresso na gamificação; punição negativa no behaviorismo).

Escolhendo a carta certa, que traduz a melhor experiência para cada ponto de contato com foco na geração Z, há desbloqueio de marco (gamificação), a partir do qual o usuário pode receber várias dicas de aprimoramento daquele micromomento. O jogo segue dessa forma por todos os macromomentos até o *onboarding*, com avanço de casa no tabuleiro a cada micromomento desbloqueado e progresso de nível a cada novo macromomento (barra de progresso – gamificação).

O objetivo é que o jogador complete a jornada inicial da geração Z e finalize o e-book como uma forma de aprendizado para aplicar a experiência do colaborador em sua própria empresa.

5.4.2 Desenvolvimento do produto final

5.4.2.1 Identidade visual

Considerando que o material foi projetado para gerar interação com o usuário como se fosse, de fato, um jogo; a identidade visual reuniu componentes textuais – cumprindo sua função de informar e gerar aprendizado – e elementos próprios de videogames de arcade, a fim de gerar um resultado mais dinâmico, agradável e colorido.

Os elementos foram utilizados para criar a ambientação do jogo, com cenários, obstáculos, personagens, moedas, troféus, diamantes, entre outros, conforme a figura 27. Tais elementos fazem parte da memória afetiva dos membros mais velhos da geração Z e de pessoas das gerações anteriores.

Levando em conta o público-alvo do e-book, que são os profissionais responsáveis pela aplicação da *employee experience* ou manutenção do *employer branding* nas empresas, provavelmente pertencentes às gerações anteriores à Z, a identidade visual vai ao encontro da memória afetiva e proporciona um material diferente dos longos e cansativos documentos empresariais.

Figura 27 – Elementos visuais utilizados na identidade visual do e-book



Fonte: A autora (2023)

O nome escolhido para o material foi “E-book – Employer Branding Game”, junto da frase de apoio “Aprenda a atrair e recrutar a geração Z” como chamada para ação. Sua capa pode visualizada na figura 28.

Figura 28 – Capa do e-book



Fonte: A autora (2023)

A identidade visual é composta, ainda, por uma paleta de cores vibrante e diversa que remete à criatividade e imaginação, além de cores específicas para

sinalizar determinados momentos do jogo conforme as mecânicas de gamificação – amarelo e vermelho, por exemplo, para a cova visual quando o jogador escolhe as cartas incorretas, e azul claro para progresso. Já para a tipografia foram selecionadas as fontes Agrandir para títulos e DM Sans para textos (figura 29).

Figura 29 – Paleta de cores e tipografia do e-book



Fonte: A autora (2023)

5.4.2.2 Resultado do produto

O desenvolvimento gráfico do e-book foi realizado a partir do aplicativo Canva, que permite criar apresentações interativas por meio da inserção de links nos botões e outros elementos do material. O resultado completo pode ser visualizado nas telas disponíveis no apêndice B deste documento.

Figura 30 – Material de divulgação do produto final



Fonte: A autora (2023)

Conforme a figura 30, o produto final poderá ser divulgado nas redes sociais da autora e comercializado entre o público-alvo definido. Para isso, foi criada uma *landing page* com todas as informações sobre o material, trazendo elementos voltados à conversão (figura 31). A página pode ser acessada no [link](#).

Figura 31 – Landing page para conversão do e-book

e-book
employer branding game
Aprenda a atrair e recrutar a geração Z

96 telas
de conteúdo
exclusivo

para quem
é o e-book?

O Employer Branding Game foi desenvolvido para auxiliar organizações no recrutamento de novos profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho.

Seu público-alvo são os:

- recrutadores
- redatores
- designers
- entre outros profissionais de RH e Comunicação

responsáveis por criar experiências na jornada inicial do colaborador na empresa.

Sabe como proporcionar experiências encantadoras para atrair e recrutar a geração Z?

foco na
geração Z

Descubra quem são os jovens que irão constituir uma porcentagem cada vez maior da força de trabalho todos os anos pelos próximos **15 anos**.

spoiler

Nem todos querem ser estrelas do YouTube. São estes os seus para aprender e colaborar com as organizações!

4 macromomentos
da jornada do colaborador

atração | recrutamento | seleção | onboarding

9 pontos de contato
(micromomentos)

anúncio de vaga | portal de carreiras | avaliações de funcionários
treinagem | agendamento de entrevista | entrevista
aprovação do candidato | contratação | integração e ambientação

e mais!

37 dicas valiosas
para melhorar seu
employer branding

Com uso da estratégia da marca empregadora para elevar a reputação da empresa, sob o olhar de potenciais candidatos, colaboradores e ex-funcionários.

aprenda jogando

A marca faz uso da empresa e todos os recursos necessários para divulgação das vagas.

A empresa anuncia sua vaga em todos os canais necessários aos candidatos.

A marca faz a divulgação das vagas em meio de ferramentas que ajudam a levar as empresas e informações desejadas.

Escolha a carta mais próxima à realidade da sua empresa, confira o resultado da experiência gerada, avance no jogo e destrinche cada vez mais dicas!

garanta já
seu e-book

em R\$ de
R\$ 9,98
ou R\$ 59,88 à vista

jogar agora

Você terá direcionador(a) para realizar o pagamento via PayPal. Nas informações de contato, teremos o e-mail para que possa realizar seu e-book.

contato

Lúcia Yasmin
Zajacem
Autora
lucyazajacem@gmail.com

Diogo Ribeiro
da Silva
Criador e colaborador
ecriadordigital@gmail.com

BRUNO
INSTITUTO DE INOVAÇÃO
UNIVERSIDADE

Fonte: A autora (2023)

Por fim, o e-book tem a função de introduzir o tema nas empresas, havendo a possibilidade de estender a abordagem do design de serviços na experiência do colaborador como uma estratégia de *branding* e para a gestão de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto apresenta-se como resultado da pesquisa aplicada no Mestrado Profissional em Design entre fevereiro de 2021 e fevereiro de 2023, gerando como produto um processo instrucional pautado no design de serviços, demonstrando que a experiência do usuário pode ser aplicada de forma efetiva como ferramenta estratégica de *employer branding*.

A solução representa um produto inovador para que os profissionais da área sejam capacitados na *employee experience*. A partir do resultado, a autora poderá atuar como consultora de design de serviços, introduzindo o tema em empresas que têm interesse no processo abordado, atentando-se à visão holística, aos pontos de contato da jornada do colaborador e às emoções geradas no público interno.

O produto final pode ser comercializado tanto em formato e-book, conforme apresentado, como por meio de consultoria guiada para mapeamento da jornada e construção de experiências positivas. Seus resultados poderão ser traduzidos em uma possível mudança na forma como as empresas enxergam e realizam seus processos de atração, recrutamento, seleção e integração, agregando valor na relação entre companhia e funcionário.

Falando em primeira pessoa,

Como pesquisadora, vejo que o produto final deste projeto é uma ferramenta altamente eficaz para as empresas que desejam se comunicar e atrair a geração Z, mas que ainda não sabem por onde começar. Da perspectiva de minha própria geração, a Z, conforme demonstrado neste estudo, muitos jovens sentem que as organizações não os compreendem. De fato, muitas coisas mudaram entre as gerações (e o mundo também mudou!). Agora, temos expectativas e valores que estão distantes do que a maioria das empresas tradicionais oferece. No entanto, isso não significa que não queiramos trabalhar ou que não possamos contribuir para as companhias. É apenas uma questão de falha de comunicação, que pode ser resolvida com alguns esforços, e este e-book é um excelente ponto de partida para isso.

Vale ressaltar que a aplicação desse processo instrucional não se trata de uma solução definitiva, mas sim de uma forma de iniciar um diálogo mais efetivo com esse público e, assim, conquistar a sua confiança e engajamento.

Quanto à usabilidade do e-book, embora a pesquisa não tenha passado por uma fase de aplicação e testes, conversei com alguns profissionais de RH na empresa onde trabalho e recebi um feedback valioso sobre o conteúdo do material ser extremamente necessário no dia a dia do recrutamento e seleção, especialmente quando se trata de um público que tem características muito diferentes, ainda por serem exploradas. Esses profissionais demonstraram interesse principalmente em causar uma boa impressão e criar experiências positivas na jornada do colaborador.

Utilizando a mesma metodologia, acredita-se que o projeto pode ser ainda desdobrado para outras direções dentro da jornada do colaborador, como o *offboarding* – a fim de que até mesmo a experiência na saída da empresa seja encantadora, reforçando o *branding* e formando advogados da marca.

Outra alternativa é a atração e integração de pessoas com deficiência (PcD), com foco na formação de experiências inclusivas, mais humanas e atentas às necessidades do outro. Apesar do foco deste trabalho ter sido a geração Z, a pesquisadora reforça que a *employee experience* e o *employer branding* podem – e devem – ser aplicados para os mais diversos perfis e gerações.

Afinal, toda geração gosta de ser valorizada e reconhecida. Logo, quase todo colaborador apreciaria a abordagem aqui recomendada para a geração Z. Além disso, sua aplicação não deve ser restrita a startups e empresas ‘cool’. As práticas indicadas pelo projeto podem suprir pontos frágeis óbvios na jornada, até mesmo nas empresas mais tradicionais, aprimorando a experiência de forma simples.

Posteriormente, este trabalho poderá ser utilizado como referência para obtenção de conteúdo em artigos, publicações científicas e apresentações em congressos voltados à área de Design.

REFERÊNCIAS

ADOBE BLOG. **Work-life balance in jeopardy: New Adobe research reveals the impact COVID-19 has on our time.** Disponível em: blog.adobe.com/en/publish/2021/08/26/new-research-from-adobe-document-cloud-shows-how-pandemic-is-changing-our-relationship-with-time. Acesso em: 21 mar. 2022.

AMBLER, T.; BARROW, S. **The employer brand.** Journal of Brand Management, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

BUENO, Vânia; **UOL EdTech: Work&Learn RH.** 2021. Disponível em: www.mundorh.com.br/rh-uol-edtech-inicia-2021-com-evento-gratuito-sobre-onboarding. Acesso em: 19 jan. 2021.

BUGS, Fernanda; BUGS, João Carlos. **Endomarketing: o olhar da geração Y para as ações internas de motivação.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica, n. 2, 2015. Disponível em: seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/307. Acesso em: 26 abr. 2021.

DE BRITO, Andréia Bordini. **Ampliação do vocabulário em Desenho Industrial: considerações para o projeto de produto.** 2004.

DELOITTE INSIGHTS. **The rise of the social enterprise:** 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Disponível em: www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf. Acesso em: 29 set. 2021.

DORSEY, Jason; VILLA, Denise; **Zconomy: como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante disso.** 1. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2021. p. 1-296.

DINIZ, A. L. et al. **O papel da liderança na condução de diferentes gerações no ambiente de trabalho.** Universitari@: Revista Científica do Unisalesiano, São Paulo, v. 7, n. 14, p. 211-225, 2016. Disponível em: www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no14/artigo17.pdf. Acesso em: 26 abr. 2021.

FORQUIN, Jean-Claude. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações.** Congresso Internacional Co-Educação de Gerações,

out./2003. Disponível em: pt.scribd.com/document/103191783/FORQUIN-Relacoes-entre-geracoes-e-processos-educativos-transmissoes-e-transformacoes. Acesso em: 26 abr. 2021.

FORTUNE. **What's fueling 'The Great Resignation' among younger generations?**. Disponível em: fortune.com/2021/08/26/pandemic-burnout-career-changes-great-resignation-adobe/. Acesso em: 21 mar. 2022.

FREY, C. B. et al. **Technology at work v2.0**: The future is not what it used to be. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, University of Oxford, n. 2, jan./2016. Disponível em: www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/technology-at-work-v2-0-the-future-is-not-what-it-used-to-be/. Acesso em: 30 abr. 2021.

GAME ON. **Octálise e descritivo da gamificação**. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBM, S. W. I. **The Employee Experience Index**: A new global measure of a human workplace and its impact. IBM Analytics: fev./2019. Disponível em: www.workhuman.com/resources/papers/the-employee-experience-index. Acesso em: 29 set. 2021.

INC. **How to Build an Onboarding Plan for a New Hire**. Disponível em: <https://www.inc.com/guides/2010/04/building-an-onboarding-plan.html>. Acesso em: 15 jul. 2021.

INC.. **Como a geração Z transformará o local de trabalho do futuro**. Disponível em: www.inc.com/ryan-jenkins/the-2019-workplace-7-ways-generation-z-will-shape-it.html. Acesso em: 29 abr. 2021.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: www.ipea.gov.br/ods/. Acesso em: 15 jul. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LADEIRA, Lílian Bonsanto; COSTA, D. V. F; COSTA, M. P. D. C. **O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho**. IX Congresso Nacional de

Excelência em Gestão, p. 5-23, jun./2013. Disponível em: www.inovarse.org/filebrowser/download/15417. Acesso em: 26 abr. 2021.

LAGOM DATA. **Meio milhão de brasileiros pediu demissão por mês**. Disponível em: lagomdata.com.br/2022/02/16/voce-s-a-500-mil-brasileiros-pedem-demissao-por-mes-em-meio-a-13-milhoes-de-desempregados-levantou-lagom-data/. Acesso em: 21 mar. 2022.

LINKEDIN. **Global Talent Trends 2020**. Disponível em: business.linkedin.com/talentsolutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends-2020-report#.

MADRUGA, Roberto; **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**: A trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos. 1. ed. Barueri - SP: Atlas, 2022.

MARCONI, M. D. A; LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDIUM. **Curso Employee Experience - SocialBase**. Disponível em: medium.com/fmrp/employee-experience-a-jornada-do-colaborador-3d845915a341. Acesso em: 19 maio 2022.

MIT MANAGEMENT SLOAN SCHOOL. **Tchau, pebolim. Aqui estão as vantagens que realmente atraem talentos de primeira linha**. Disponível em: mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/bye-bye-foosball-here-are-perks-truly-attract-top-notch-talent. Acesso em: 29 abr. 2021.

MONTEIRO, Thaís. **Pandemia deu ênfase ao marketing H2H**. Meio e Mensagem, jul./2020. Disponível em: www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/07/24/pandemia-deu-enfase-ao-marketing-h2h.html. Acesso em: 3 maio 2021.

MORGAN, Gareth; **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, Jacob; **The Employee Experience Advantage**: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate Hardcover. Wiley, 2017.

NETO, A. R. V. et al. **Fatores determinantes do interesse em questões ambientais entre consumidores da geração Z.** Revista Global Manager, v. 13, n. 1, p. 109-127, 2014. Disponível em: ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/966. Acesso em: 27 abr. 2021.

NOVAES, T. et al. **Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho.** XVI Mostra de Iniciação Científica: Programa de pós-graduação em Administração - UCS, Caxias do Sul, out./2016. Disponível em: www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/view/4869. Acesso em: 26 abr. 2021.

OCCHIPINTI, Gabriela Mackert. **“A grande renúncia”: Brasileiros acompanham onda de demissões voluntárias dos EUA.** Disponível em: www.moneytimes.com.br/a-grande-renuncia-brasileiros-acompanham-onda-de-demissoes-voluntarias-dos-eua/. Acesso em: 21 mar. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PUCPR Digital. **Quiet Quitting, a tendência que não para de crescer no ambiente corporativo.** Disponível em: g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/11/07/quiet-quitting-a-tendencia-que-nao-para-de-crescer-no-ambiente-coorporativo.ghtml. Acesso em: 5 jan. 2022.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. **Geração Z, os nativos digitais: Como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais.** Revista Tecnológica, v. 6, n. 1, p. 152-166, set./2017. Disponível em: uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223. Acesso em: 26 abr. 2021.

ROBERT HALF. **49% dos trabalhadores pretendem buscar novo emprego em 2022.** Disponível em: moneytimes.com.br/49-dos-trabalhadores-pretendem-buscar-novo-emprego-em-2022/. Acesso em: 21 mar. 2022.

ROCHA, Roseani. **Covid-19 também testa força do endomarketing.** Meio e Mensagem, abr./2020. Disponível em: www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/06/covid-19-tambem-testa-forca-do-endomarketing.html. Acesso em: 26 abr. 2021.

ROSOLEN, Dani. **O que é The Great Resignation (A Grande Renúncia)**. Disponível em: www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-the-great-resignation-a-grande-renuncia/. Acesso em: 21 mar. 2022.

ROSSI, Cesar. **Tendências para 2020 no RH 4.0**. Meio e Mensagem, jan./2020. Disponível em: www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2020/01/23/tendencias-para-2020-no-rh-4-0.html. Acesso em: 3 maio 2021.

SERVICE DESIGN TOOLS. **Service Design Tools**. Disponível em: servicedesigntools.org. Acesso em: 14 out. 2021.

SHIRLEY, Miriam. **A era da EX, ou a Employee Experience**. Meio e Mensagem, set./2020. Disponível em: www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2020/09/15/a-era-da-ex-ou-a-employee-experience.html. Acesso em: 26 abr. 2021.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob; **Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

STUDART, Nelson. **A gamificação como design instrucional**. Revista Brasileira de Ensino de Física, Campinas, São Paulo, v. 44, dez./2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9126-RBEF-2021-0362>. Acesso em: 20 maio 2022.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. 4. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2012.

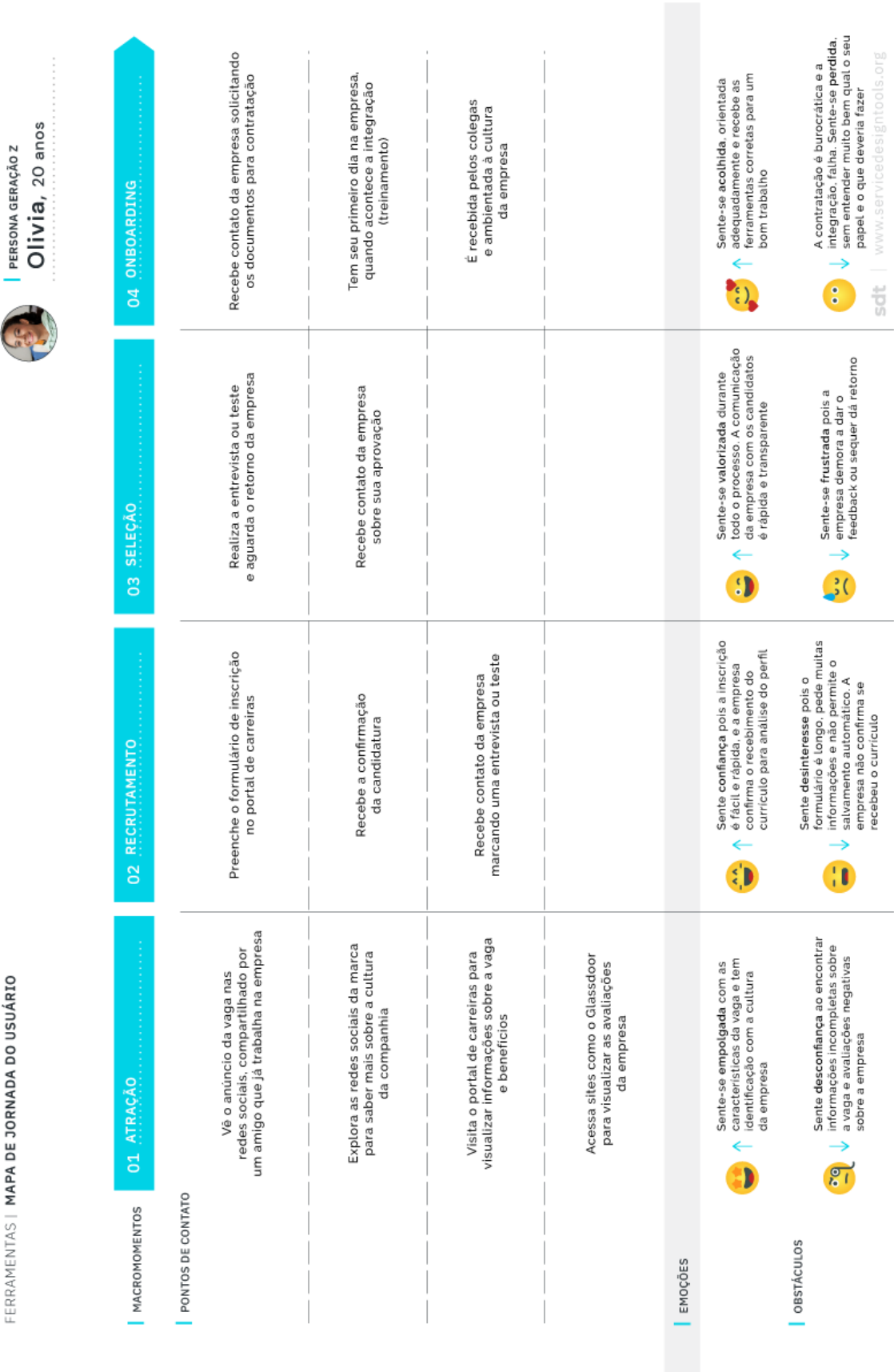
UNDERCOVER RECRUITER. **Why Bad Onboarding Will Damage Your Business**. Disponível em: theundercoverrecruiter.com/onboarding-damage/. Acesso em: 29 set. 2021.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV, 2012.

YOHN, Denise Lee. **Projete a experiência do seu funcionário tão cuidadosamente quanto você projeta a experiência do cliente**. Harvard Business Review, dez./2016. Disponível em: hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience. Acesso em: 26 abr. 2021.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. **Quiet Quitting is About Bad Bosses, Not Bad Employees**: Harvard Business Review. Disponível em: hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees. Acesso em: 5 jan. 2023.

APÊNDICE A – Mapa de jornada do usuário preenchido



APÊNDICE B – Telas do e-book







geração Z

A geração Z, nascida aproximadamente entre 1997 e 2012, engloba o **novo perfil profissional** que atualmente está ingressando no mercado de trabalho. São jovens adultos que nasceram integrados com a tecnologia e cresceram no ápice da globalização. Agora, trazem **uma nova forma de agir, pensar e conduzir** suas vidas pessoais e profissionais.

Olhar para a geração Z é olhar para o futuro. Seus membros irão constituir uma porcentagem cada vez maior da força de trabalho todos os anos pelos próximos 15 anos. Logo, atrair e adaptar-se a essa geração **não será opcional** para os negócios que desejam se manter atualizados.



[geração Z]

Diferentemente do que pensa a maioria das pessoas,

nem todo membro da geração Z quer ser uma estrela do YouTube.

Eles querem trabalhar para uma empresa estável e crescer dentro dela. Estão ansiosos para aprender e colaborar com as organizações.

Mas essas também são pessoas que perceberam que, se vão passar pelo menos um terço da vida trabalhando, querem de fato gostar do trabalho e encontrar uma empresa que tenha valores iguais aos delas.

Logo, é uma geração que possui expectativas específicas em relação a qualquer potencial empregador e defende bandeiras à diversidade e inclusão.



[geração Z]

Eles priorizam a qualidade de vida e têm liderado movimentos que já estão mexendo com o mercado, como a **"The Great Resignation"**, onda de demissões motivada pela insatisfação em relação ao trabalho, e a **"Quiet Quitting"**, iniciativa pela qual os colaboradores rejeitam a ideia de que o trabalho deve ser o foco central de suas vidas.

E aí? Diante a esse grande desafio chamado geração Z,

você considera que sua empresa está preparada para se comunicar, atrair e recrutá-los?



[voltar para o menu](#)

créditos

Este e-book / game foi idealizado a partir de um projeto de pesquisa do Mestrado Profissional em Design da Univille (www.mestradoprofissionalemdesign.com),

"Employee experience como estratégia de branding: mapeamento da jornada do colaborador com foco na atração e onboarding da geração Z",

com o objetivo de oferecer, a partir do design de serviços, um processo instrucional para aplicação do employer branding aos profissionais de RH ou áreas afins.

metodologia

As informações aqui fornecidas são um compilado de pesquisa orientada pela abordagem do design de serviços, que tem como premissa a criação de experiências cuidadosamente planejadas com foco nas necessidades do usuário.

Complementar a ele, foi utilizada a metodologia projetual do design thinking, com aplicação das ferramentas de persona, mapa de empatia, mapa de jornada do usuário, blueprint de serviços e protótipo de serviços.

A pesquisa foi ainda embasada em levantamento bibliográfico tendo como referência as obras "Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional" (2022) e "Zconomy – Como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante disso" (2021).

pesquisa completa

expediente



Laila Yasmim Zarpelon
Autora
lailayasmim@hotmail.com



Elcio Ribeiro da Silva
Coautor orientador
elcio.4t@gmail.com

Versão do game 1/2023



voltar para o menu

como jogar?



O Employer Branding Game funciona como um jogo de **tabuleiro virtual**, onde os **macromomentos** da jornada do colaborador são os níveis do jogo e os **micromomentos** são os pontos de contato. A cada ponto de contato, o jogador deverá escolher uma carta, dentre 3 opções, com a situação mais próxima da realidade da sua empresa.

Se a experiência gerada pela carta escolhida for **positiva**, o jogador **desbloqueará** dicas exclusivas para aquele ponto de contato e avançará para o próximo micromomento.

Já se a experiência gerada pela carta escolhida não for ideal, o jogador deverá **retornar** à tela anterior e selecionar outra opção, até avançar para a próxima casa.

[como jogar]



>atenção<

Para aproveitar a experiência completa do jogo, **não utilize as setas do seu teclado para avançar ou voltar**, mas sim os botões presentes em cada tela.

voltar para o menu



[macromomento atração]

micromomento **anúncio da vaga**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa

♥

A marca faz uso de imprensa ou outros meios terceiros para divulgação das vagas

♥

🌟

A empresa anuncia suas vagas nas redes sociais com todas as informações necessárias aos candidatos

🌟

💎

A marca faz a divulgação das vagas por meio de ferramentas que omitem o nome da empresa e informações detalhadas

💎



[dicas anúncio da vaga]

Aposte nas redes sociais que historicamente não fazem parte do universo do recrutamento:

é lá onde a geração Z está. TikTok, YouTube, Instagram e Twitter são sugestões. Você não precisa marcar presença em todos os lugares, mas comece a explorar formas de tirar proveito de algumas dessas plataformas para atrair o público mais jovem. Só tome cuidado para não exagerar e parecer insistente demais.

voltar



próxima

[dicas anúncio da vaga]



voltar

A geração Z valoriza muito indicações,

seja de familiares, amigos ou funcionários que já trabalham na empresa. Se sua empresa tem dificuldade em se comunicar com essa geração, vale traçar estratégias para atingir estes públicos, que levarão a informação para ela.

No caso dos colaboradores, por exemplo, uma ideia é criar um programa de recompensas por indicações bem sucedidas.

próxima

[dicas anúncio da vaga]

Na hora de divulgar uma vaga,

certifique-se de que todas as informações principais estão claras para os candidatos. A dica é deixar em evidência os benefícios da empresa e adicionar uma descrição da rotina do cargo. Curiosidade: o benefício mais procurado pela geração Z é o horário flexível.

Não subestime o poder do design!

Tenha em mente que essa é uma geração que consome muito conteúdo e tem uma maior noção estética. Por isso, deve-se cuidar para que os materiais sejam de excelência quanto ao visual.

voltar

próxima



[dicas anúncio da vaga]

Se você já emprega membros da geração Z,

tem a oportunidade de chamá-los para a construção colaborativa do material de divulgação de vagas. Pergunte a eles o que os empolga no trabalho, quais seus benefícios favoritos oferecidos pela empresa e o que os incentivaria para a inscrição na vaga.



voltar

próxima

[macromomento atração]



avance 1 casa

toque na chave

Progresso no tabuleiro



[macromomento atração]

micromomento **portal de carreiras**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa



A marca possui portal de carreiras atualizado com informações sobre vagas abertas, depoimentos reais, fotos e vídeos

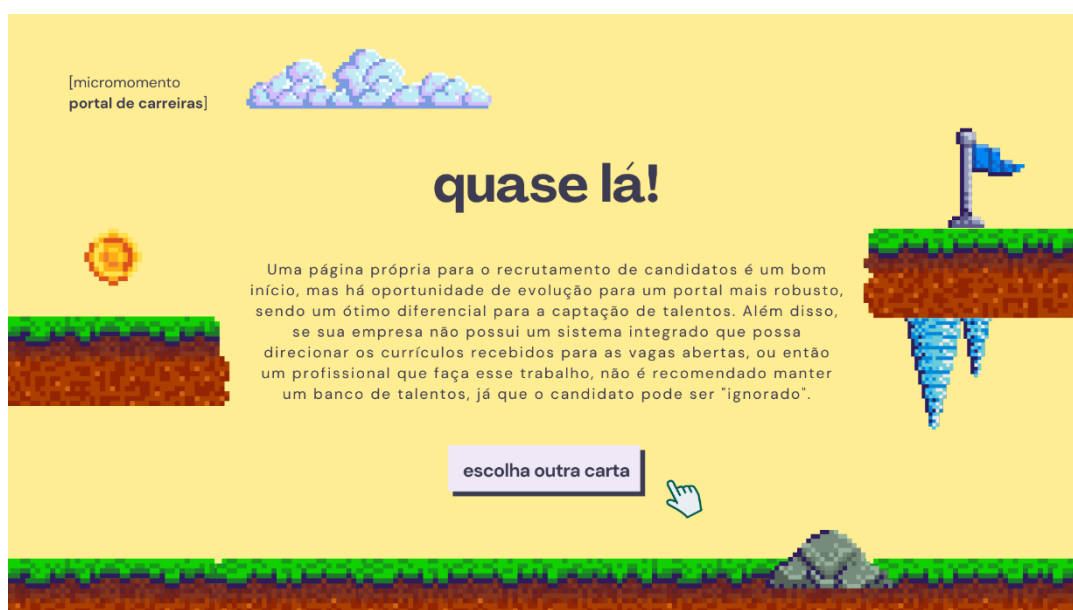


Disponibiliza um e-mail de recrutamento para receber currículos



A empresa possui uma área de "trabalhe conosco" em seu site para cadastro de currículos no banco de talentos





[dicas portal de carreiras]



voltar

Se você não possui recursos

para criar um portal de carreiras, as redes sociais são uma alternativa. O LinkedIn, por exemplo, possui a funcionalidade "Career Pages", que permite adicionar imagens, vídeos, conteúdos de funcionários, depoimentos, entre outros, sendo uma ótima forma de transmitir a cultura da empresa aos candidatos.

próxima

[dicas portal de carreiras]



voltar

próxima

Procure trazer histórias e depoimentos reais

de colaboradores que tenham mais ou menos a mesma idade da geração Z, atentando-se à identificação também na etnia, gênero e diversidade. Vale destacar que essa geração valoriza aspectos de sustentabilidade, diversidade e inclusão: eles querem trabalhar em uma empresa que contribua para um propósito maior no mundo.

Se for utilizar vídeos para gravar os depoimentos, tome cuidado com a duração deles. Lembre-se que a geração Z está acostumada a consumir stories de 15 segundos e vídeos no TikTok de 1 minuto.

[dicas portal de carreiras]

Inove nos benefícios!

Grande parte da geração Z ainda não é motivada exclusivamente pelos aspectos financeiros de um trabalho, devido à fase da vida pela qual estão passando. Por isso, apostar em recompensas menos tradicionais e mais relacionadas ao estilo de vida é uma boa forma de atraí-los, como academia, ingressos para eventos, descontos em lojas e restaurantes, ou até mesmo uma assinatura na Netflix ou Spotify.



voltar

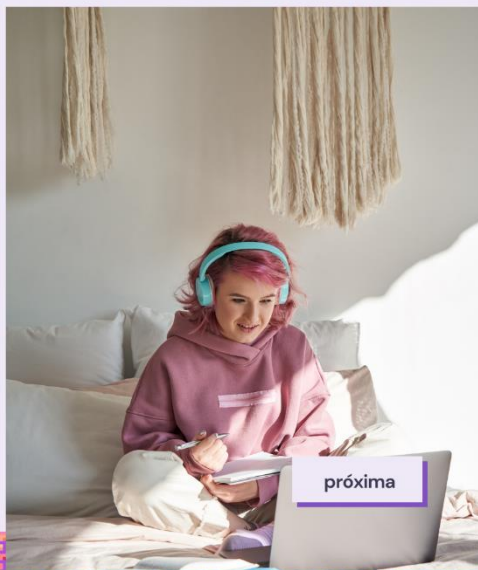
próxima

[dicas portal de carreiras]

Por fim, o portal de carreiras nada mais é que uma forma de centralizar todas as informações relevantes sobre as vagas, receber os currículos e

transmitir a essência da empresa de forma atrativa

e que faça os candidatos ficarem empolgados com a ideia de trabalhar nela. Esqueça os formulários longos e o e-mail de recrutamento e foque em encantar seu público antes mesmo da candidatura.

[voltar](#)


[macromomento atração]



avance 1 casa

toque na chave

Progresso no tabuleiro



[macromomento atração]

micromomento **avaliações de funcionários**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa



A marca não realiza pesquisas internas nem possui forte presença digital e, por isso, não costuma monitorar ou responder às avaliações de colaboradores ou ex-funcionários na internet



A empresa responde aos comentários positivos e negativos, monitora avaliações em sites como o Glassdoor e utiliza-as como uma oportunidade de trazer melhorias aos colaboradores de forma contínua



A companhia realiza somente pesquisas internas para aferir o clima e considerar as opiniões dos funcionários



[micromomento
avaliações de
funcionários]

quase lá!

Os membros da geração Z querem trabalhar em companhias que se preocupem com eles como indivíduos. Se você já possui pesquisas internas com esse objetivo e considera as opiniões dos colaboradores para criar um ambiente cada vez melhor, basta replicar o mesmo trabalho nas resenhas em sites externos e avaliações nas redes sociais. Assim, os candidatos também ficarão sabendo que a empresa se importa com seus funcionários.

escolha outra carta



[micromomento
avaliações de funcionários]

ops!

Se sua empresa ainda se opõe a sites que promovem a liberdade de expressão, como o Glassdoor e LinkedIn, ou sequer realiza pesquisas de clima com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, você pode enfrentar um grande desafio com a geração Z. Candidatos em potencial nem se dão ao trabalho de enviar o currículo depois de ler resenhas negativas na internet ou de ouvir opiniões negativas a respeito de um empregador.

escolha outra carta



[micromomento
avaliações de funcionários]

parabéns!

A geração Z preza pela cultura da transparência, que inclui feedback de funcionários e resenhas on-line. Se uma marca não trata bem seus funcionários, o mundo vai ficar sabendo (e rápido). Por isso, é essencial monitorar o que estão dizendo sobre sua empresa no mundo virtual e sempre responder aos elogios, críticas e sugestões com muita honestidade.

desbloqueie dicas

[dicas avaliações de funcionários]

Resenhas e comentários nas mídias digitais

são tão importantes no recrutamento quanto no mercado de consumo. Para a geração Z, a procura por um emprego acontece basicamente da mesma forma que pesquisam opções de compra na internet. Logo, esse é um critério de alta importância para ajudá-los a decidir se devem se candidatar a uma vaga específica.

[voltar](#)
[próxima](#)


[dicas avaliações de funcionários]

Escute a opinião das pessoas

que já trabalham na sua empresa e incentive-as a produzir conteúdo por meio de suas próprias vozes contando ao mundo o que acontece de bom no seu ambiente de trabalho e merece ser compartilhado. Lembre que indicações e depoimentos reais são ótimas estratégias para atrair a geração Z.

[voltar](#)
[próxima](#)


Parabéns! Você concluiu a etapa de **atração** na jornada da geração Z. Agora, seus candidatos já estão dispostos a se candidatarem às vagas.

avance para o próximo nível



Progresso no tabuleiro



[macromomento
recrutamento]

micromomento **inscrição**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa

 A inscrição acontece por meio de formulário, que leva aproximadamente 10 minutos ou mais para ser respondido 	 A inscrição é feita a partir do envio do currículo do candidato para o e-mail da empresa 	 A inscrição acontece por meio de formulário, que leva menos de 5 minutos para ser respondido 
--	--	--

[micromomento
inscrição]

quase lá!

Um formulário de inscrição muito longo pode fazer o candidato desistir na metade, especialmente tratando-se da geração Z.
Às vezes, seus membros olham para o tamanho da ficha ou para os detalhes envolvidos e nem mesmo iniciam o procedimento.

escolha outra carta



[micromomento
inscrição]

ops!

Conforme visto anteriormente, somente o e-mail não cria conexão com o candidato nem transmite a segurança de que sua candidatura está sendo levada a sério pela empresa – principalmente quando não há mensagem de recebimento do currículo. A inscrição via e-mail também pode deixar em aberto quais são as informações realmente relevantes para a candidatura.

escolha outra carta

[micromomento
inscrição]

parabéns!

Um formulário de inscrição rápido, que solicite apenas as informações essenciais para o primeiro momento da candidatura, facilita a experiência do candidato. Saiba como aplicá-lo com as dicas a seguir.



desbloqueie dicas

[dicas inscrição]

O questionário de inscrição deve ser rápido,

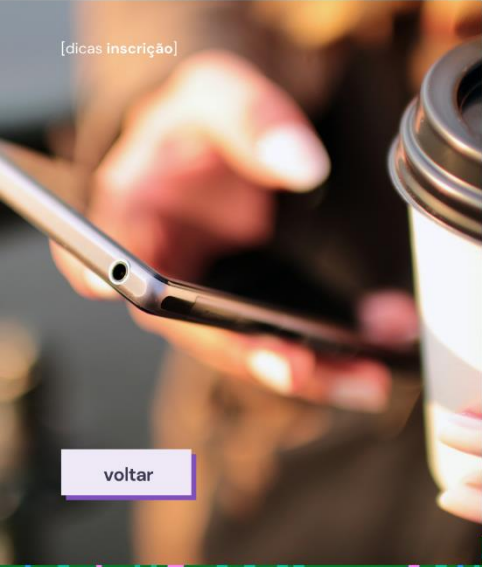
podendo ser respondido em menos de 5 minutos. No primeiro momento, pergunte somente o que é essencial para uma pré-triagem de candidatos. Deixe as perguntas mais complexas para a entrevista. Tenha em mente que tudo no mundo da geração Z está relacionado à eficiência e ao menor número de etapas possível. Um formulário muito grande pode afugentá-los – um comportamento que reflete a experiência do usuário otimizada que já vivem no dia a dia.

voltar

próxima



[dicas inscrição]

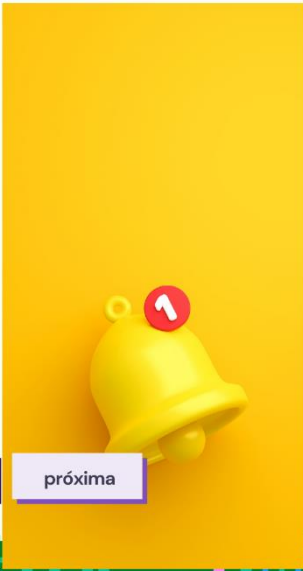


voltar

Dê adeus ao papel:

O ideal é que o formulário seja inteiramente on-line, acessível de onde o candidato estiver, quando preferir e diretamente por seu celular. Também dê a opção de salvar o formulário conforme ele é preenchido (e anuncie esse recurso), o que permite aos candidatos encaixarem essa tarefa nos momentos de maior disponibilidade, reduzindo o número de desistentes já na inscrição.

próxima



voltar

próxima

[dicas inscrição]

Faça primeiramente perguntas de contato

e solicite a permissão do candidato para enviar mensagens a ele, abrindo a possibilidade de fazer remarketing caso desista no meio do caminho:

"Oi, Fulano. Agradecemos seu interesse na vaga de XXX e adoráramos saber se você se encaixa na nossa empresa e vice e versa. Clique aqui para obter um link a fim de concluir sua inscrição. Estamos ansiosos para saber mais sobre você!".

[dicas inscrição]

Tome cuidado com perguntas discriminatórias -

relacionadas a sexo, orientação sexual, opção sexual, idade, cor, origem étnica, religião, opinião política, entre outras. Além de ser passível de punição por lei, a imagem da empresa decairá potencialmente na perspectiva da geração Z, conhecida por engajar-se com diversas bandeiras sociais.



voltar

próxima

[dicas inscrição]

voltar

próxima

Substituir o e-mail de recrutamento

pelo formulário on-line é uma forma de direcionar o público para as perguntas que são, de fato, relevantes para sua candidatura, poupando esforços tanto do candidato como da empresa. Uma sugestão de uso é o Google Forms, gratuito e intuitivo.

Não esqueça de enviar uma mensagem

confirmando a inscrição ou o recebimento do currículo! Também não demore muito para dar o retorno ao candidato sobre as próximas fases do processo seletivo – ou o retorno negativo caso ele não se encaixe na vaga. Lembre que a comunicação deve ser rápida e transparente, especialmente quando se trata da geração Z.

[macromomento recrutamento]

avance 1 casa

toque na chave

Progresso no tabuleiro

[macromomento recrutamento]

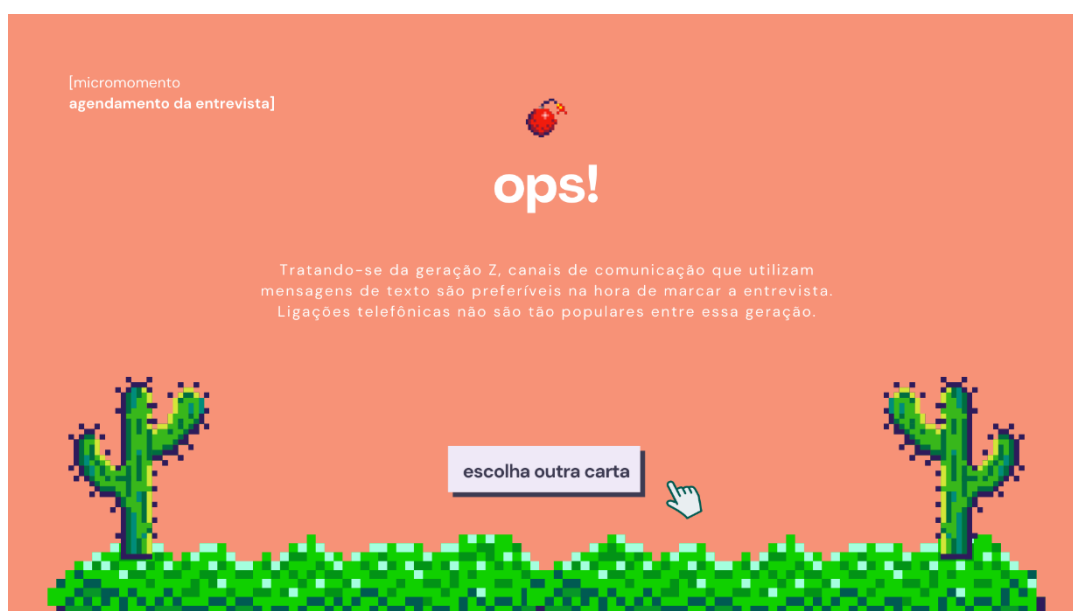
micromomento **agendamento da entrevista**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa

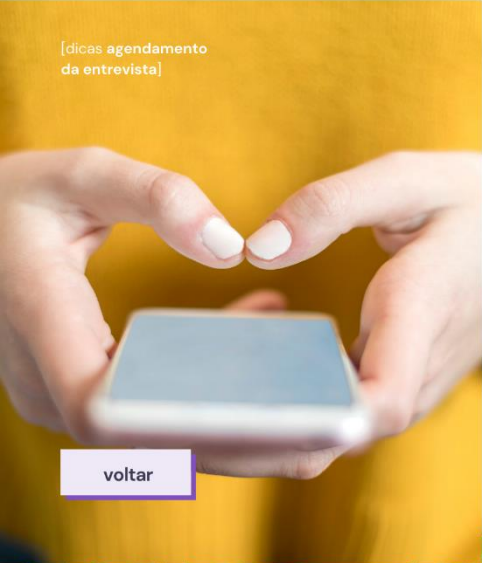
A empresa utiliza o canal de contato informado pelo candidato no formulário de inscrição

A empresa faz o agendamento da entrevista exclusivamente via e-mail

A empresa faz o agendamento da entrevista exclusivamente ligando para o candidato



[dicas agendamento da entrevista]



voltar

próxima

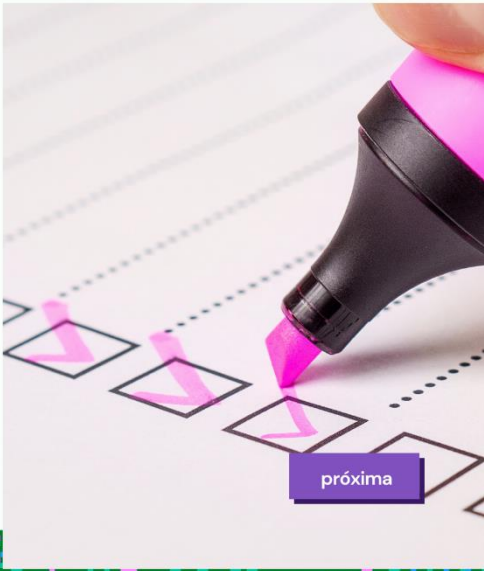
Na dúvida, prefira o WhatsApp

como canal entre empresa e candidato. E-mail e telefone não são tão utilizados pela geração Z como pelas gerações anteriores, e o WhatsApp permite uma comunicação mais dinâmica, registrando as informações como data e horário da entrevista na conversa.

[dicas agendamento da entrevista]

Ao enviar a mensagem marcando uma entrevista presencial,

crie uma lista com tópicos sobre o que vestir, com que antecedência chegar, onde estacionar, o que levar... Lembre-se que essa é uma geração que está ingressando no mercado de trabalho, portanto, não possui muita experiência com entrevistas ou testes. Comunicá-los sobre esses detalhes fará com que se sintam mais seguros e confiantes, focando em demonstrar seu potencial.



voltar

próxima

❤️❤️❤️

Parabéns! Você concluiu a etapa de **recrutamento** na jornada da geração Z. Agora, chegou a hora de fazer a seleção e apresentar a proposta de emprego para os futuros colaboradores da sua empresa.

avance para o próximo nível



◀

Progresso no tabuleiro



[macromomento
seleção]

micromomento **entrevista**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa



A empresa pede aos candidatos que gravem vídeos respondendo a determinadas perguntas





A empresa realiza entrevistas on-line com os candidatos





A empresa realiza entrevistas presenciais com os candidatos



[micromomento
entrevista]

quase lá!

A geração Z não é contrária a entrevistas presenciais, porém considere oferecer as duas opções (presencial ou virtual) ao candidato, tendo empatia com sua realidade e desafios enfrentados por ele naquele momento, como falta de recurso financeiro para custear o deslocamento até a empresa.

escolha outra carta



[micromomento
entrevista]

ops!

Essa técnica não é ideal para a geração Z, apesar dela ter uma relação diferente com as câmeras e ser mais desinibida na hora de compartilhar suas ideias em vídeo. Prefira uma entrevista com interação humana - seja on-line ou presencial.

escolha outra carta

[micromomento
entrevista]

parabéns!

A geração Z cresceu integrada à tecnologia e aos recursos de vídeo. Para uma geração de criadores de conteúdo que ficam na frente das câmeras e ring lights, nada melhor que entrevistas on-line sem o incômodo do deslocamento ou a dedicação maior de tempo exigida para ambas as partes.



desbloqueie dicas

[dicas entrevista]

Seja a entrevista presencial ou on-line,

lembre-se que tão importante quanto atender o cliente externo é atender o cliente interno! Em caso de encontro presencial, essa será a primeira vez que o candidato visitará a empresa. Certifique-se de mapear sua jornada e educar todas as áreas envolvidas, proporcionando uma experiência agradável.

Evite situações constrangedoras,

como longo tempo de espera e processo seletivo pouco transparente. A primeira impressão do candidato ditará a imagem que será formada sobre a marca.



voltar

próxima

[dicas entrevista]



voltar

próxima

Considerando que a geração Z não possui muita experiência

de trabalho, faça perguntas que permitam a eles apresentar suas habilidades e determinação. Em vez de se concentrar na formação, questione como eles lidariam com determinados desafios ou situações, oferecendo uma oportunidade para mostrar criatividade na solução de problemas.

Aproveite o momento para sanar dúvidas

e abordar os aspectos como aprendizado no trabalho, crescimento profissional, estabilidade e benefícios. Use a entrevista para falar sobre quais desses aspectos você oferece desde cedo.

[dicas entrevista]

Informe aos candidatos que as entrevistas on-line correm melhor

quando eles estão em um local silencioso com boa iluminação e conexão à internet, além da hora exata para ingressar no ambiente virtual. Comunicar informações que parecem óbvias antes da entrevista não significa mimar a geração, mas sim dar aos candidatos a chance de se prepararem e de apresentarem da melhor forma o que eles têm a oferecer.



voltar

próxima

[dicas entrevista]



voltar

próxima

Não demore para dar o feedback da entrevista!

Candidatos da geração Z começam a cogitar vagas em outras empresas se não receberem a resposta dentro de uma semana ou menos.

[macromomento **seleção**]



avance 1 casa

toque na chave

Progresso no tabuleiro



[macromomento **seleção**]

micromomento **aprovação do candidato**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa



A empresa dá retorno superficial a todos os candidatos (aprovado ou reprovado)



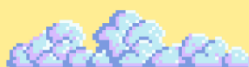

A empresa dá retorno somente ao candidato aprovado




A empresa fornece feedback aprofundado a todos os candidatos



[micromomento **aprovação do candidato**]



quase lá!

Leve em consideração a dedicação e tempo exercidos pelos candidatos para fornecer feedbacks contrutivos e úteis.

escolha outra carta



[micromomento
aprovação do candidato]



ops!

"Deixar no vácuo" candidatos reprovados prejudica o employer branding e faz com que percam o interesse nas próximas vagas da empresa.

escolha outra carta



[micromomento
aprovação do candidato]

parabéns!

Praticar um bom employer branding para qualquer geração inclui ser transparente com os candidatos que não foram escolhidos para a vaga, dando a oportunidade de melhoria para a participação em futuros processos. Agora que você tem o candidato selecionado, capriche na mensagem de aprovação, demonstrando que a empresa está empolgada em tê-lo no time. Veja, a seguir, como apresentar a proposta de emprego da melhor forma para a geração Z.



desbloqueie dicas

[dicas aprovação do candidato]

A geração Z espera crescer na empresa

e receber sua primeira promoção ou aumento de salário no primeiro ano de casa. Por isso, ao apresentar sua proposta, seja claro sobre a perspectiva de carreira e o que se espera do funcionário para que ele conquiste-a.



voltar

próxima



[dicas aprovação do candidato]

Os jovens estão ansiosos para aprender

e desenvolver suas aptidões. Logo, a proposta de emprego é uma ótima oportunidade para demonstrar como a empresa investe no desenvolvimento dos colaboradores desde o primeiro dia de trabalho, seja por treinamentos internos ou bolsa de estudos, por exemplo.

[voltar](#) [próxima](#)

[dicas aprovação do candidato]

Sinalize os detalhes:

tenha em mente que os membros da geração Z têm limitada experiência profissional ou nunca passaram por isso antes. Forneça um resumo quanto à remuneração, benefícios, data de início, horários e a rotina típica. Quanto mais clara for a proposta, melhor.



[voltar](#) [próxima](#)

♥♥♥♥♥

Parabéns! Você concluiu a etapa de **seleção** do candidato ideal da geração Z. Chegou a hora de iniciar o onboarding, que inclui a contratação, integração e ambientação!

avance para o próximo nível



Progresso no tabuleiro

←



[macromomento onboarding]

micromomento **contratação**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa



O processo de contratação é burocrático e envolve várias etapas antes do primeiro dia do colaborador





O novo funcionário é orientado sobre o processo de contratação e o próximo contato com a empresa acontece somente no primeiro dia de trabalho





A empresa mantém contato constante durante todo o processo de admissão até o primeiro dia do colaborador



[micromomento contratação]

quase lá!

Suspender o contato com a geração Z da contratação até o primeiro dia de trabalho pode ser angustiante para ela. Por isso, vale enviar mensagens de reforço e manter a disponibilidade para tirar eventuais dúvidas.

escolha outra carta



[micromomento
contratação]



ops!

Da mesma forma que a geração Z sente-se desinteressada em preencher um formulário de inscrição muito longo, o processo de admissão deve ser o mais simples possível, evitando situações estressantes antes mesmo do colaborador ter seu primeiro dia na empresa.

escolha outra carta



[micromomento
contratação]

parabéns!

Assim que a oferta for aceita, envie uma mensagem de boas-vindas reforçando seu entusiasmo pelo candidato ter entrado na equipe. Mantenha contato durante todo o processo de contratação, informando o que é preciso levar ou fazer antes do primeiro dia de trabalho; além de quem deve procurar quando chegar e o que esperar do grande dia.



desbloqueie dicas

[dicas contratação]

Forneça um contato

para que ele possa tirar dúvidas de forma rápida. Outra opção é criar uma página de perguntas frequentes para novos contratados – um tipo de experiência self-service que a geração Z já vivencia na internet.

Otimize a contratação

para que o aprovado não precise se deslocar à empresa com muita frequência antes do primeiro dia. Utilizando a familiaridade da geração Z com a tecnologia ao seu favor, por exemplo, você pode solicitar o envio dos documentos necessários digitalizados via WhatsApp.



voltar

próxima

[dicas contratação]



voltar

próxima

Prepare um "manual de sobrevivência aos 30 primeiros dias"

com todos os detalhes para que a geração Z possa começar uma empolgante jornada como colaborador na sua empresa tendo conhecimento das informações essenciais para passar pelo primeiro mês.

[macromomento onboarding]



avance 1 casa

toque na chave

Progresso no tabuleiro





[macromomento onboarding]

micromomento **integração e ambientação**

Escolha a carta mais próxima da realidade da sua empresa



É realizada integração com aprendizado no estilo "sala de aula" ou treinamento adaptado para dispositivos móveis e, na sequência, o novo funcionário é encaminhado para o setor, onde começa a trabalhar imediatamente.





O novo funcionário passa por integração (treinamento), é acolhido, orientado adequadamente e recebe as ferramentas corretas para um bom trabalho.





O novo funcionário é encaminhado direto para o setor, onde poderá observar os colegas de trabalho por cerca de uma semana até "pegar o jeito".







[dicas integração
e ambientação]

voltar

A geração Z cresceu aprendendo de tudo assistindo a vídeos no YouTube.

Logo, realizar a integração de forma on-line é uma alternativa viável para esse público. Mas não esqueça do contato humano! Um mentor da primeira semana ou companheiro de boas-vindas fornece interação, amizade e segurança para uma melhor ambientação à empresa.

próxima

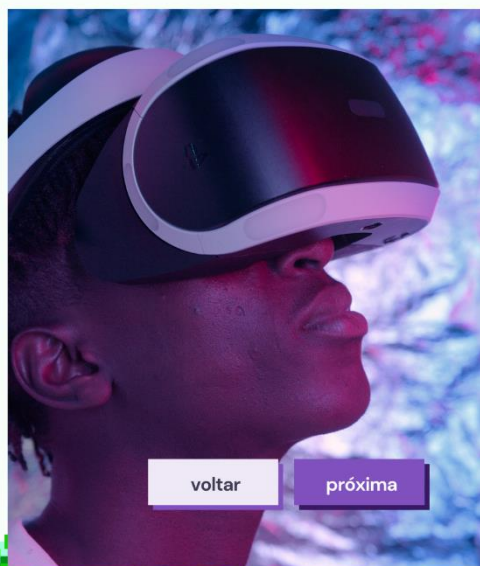
[dicas integração e ambientação]

Os treinamentos de integração

devem ser curtos, engajadores e interativos. Comece ensinando ao novo contratado o mínimo que ele precisa saber para ter sucesso nos três primeiros meses, sem sobrecarregá-lo com muitas informações.

Procure gamificar a experiência

da integração, o que pode envolver selos de reconhecimento virtuais ou cartões escritos à mão para cada lição aprendida; ou algo simples, como uma gincana para descobrir onde ficam as principais áreas da empresa.



voltar

próxima

[dicas integração e ambientação]

Já no setor,

o primeiro passo do supervisor deve ser apresentá-lo aos colegas, fazer um tour pelo local de trabalho e fornecer informações pessoais de contato, transmitindo abertura e confiança.

voltar



próxima

[dicas integração
e ambientação]



Faça pequenos gestos para demonstrar que está feliz por ele estar ali.

Um modesto presente de boas-vindas, como decorar a mesa dele, demonstra que você se preocupa com o colaborador como ser humano, para além dos parâmetros do trabalho. Anunciar sua chegada nas redes sociais também é uma alternativa. Pode ser que ele compartilhe o momento com amigos e familiares, o que propaga o employer branding e proporciona potenciais candidatos no futuro.

voltar

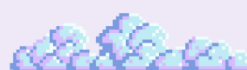
próxima

Parabéns, você
completou o
**employer
branding game!**

Agora, sua empresa já está pronta para atrair, recrutar, selecionar e integrar os talentos da geração Z.

Lembre-se que aquilo que faz a diferença na experiência do candidato / colaborador são os cuidados simples com o potencial de tornar a jornada mais **encantadora**.

Estes cuidados, quando compartilhados entre os públicos de interesse, são capazes de fortalecer o seu **employer branding** e posicionar a imagem da marca empregadora como um bom lugar para se trabalhar, agregando valor na relação entre companhia e funcionário.



Sim, a geração Z tem expectativas próprias ao candidatar-se a uma vaga ou seguir carreira em uma empresa. Mas vale destacar que toda geração gosta de ser **valorizada e reconhecida**. Assim, (quase) todo colaborador apreciaria a abordagem aqui recomendada para a geração Z.

A partir das dicas presentes neste e-book, o próximo passo é analisar o que é ideal ou frágil na criação de experiências na sua própria **employee journey**.

Que tal mapear a jornada da sua empresa e entender como aprimorar a experiência de cada **macro** e **micromomento** de interação entre a organização e o colaborador?

Fica o desafio!



Laila Yasmim Zarpelon

é **gen Z**, mestre em Design, graduada em Publicidade e Propaganda e técnica em Produção de Moda. Tem 7 anos de vivência na área e há 5 anos atua com comunicação corporativa e endomarketing integrados ao RH.

whatsapp

(47) 99775 6553

e-mail

lailayasmim@hotmail.com

Professor orientador
MSc. Elcio Ribeiro da Silva

**employer
branding**
game

**MESTRADO
PROFISSIONAL
EM DESIGN**

univille

Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) a disponibilizar em ambiente digital institucional, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT) e/ou outras bases de dados científicas, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data 18/04/2023.

1. Identificação do material bibliográfico: () Tese () Dissertação (X) Relatório Técnico

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: Laila Yasmim Zarpelon

Orientador: Elcio Ribeiro da Silva Coorientador: _____

Data de Defesa: 23/02/2023

Título: Employee Experience como Estratégia de Branding: Mapeamento da Jornada do Colaborador com foco na Atração e Onboarding da Geração Z

Instituição de Defesa: Universidade da Região de Joinville – Univille

3. Informação de acesso ao documento:

Pode ser liberado para publicação integral (X) Sim () Não

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese, dissertação ou relatório técnico.

Laila Yasmim Zarpelon
Assinatura do autor

Joinville, 18 de abril de 2023
Local/Data