

OS DESAFIOS PARA CONTRATAR E RETER PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Cristina Laranjeira²
Geisse Martins³

Resumo

É possível identificar profissionais de quatro gerações (*baby boomers*, X, *millenials* e a Z) completamente diferentes trabalhando em diversas áreas das organizações. São colaboradores com valores, posturas e estilos de comunicação e de liderança bem distintos, o que pode resultar em conflitos se não for bem administrado pelos gestores. A dedicação de tempo e o comprometimento às empresas pelas gerações veteranas era prioritária e irrestrita, enquanto que as mais jovens, tentam conciliar trabalho e qualidade de vida de forma saudável, o que pode ser percebido, pelas gerações antigas como falta de lealdade, de engajamento e de ética. Pesquisa realizada pelo Indeed com 840 profissionais revelou que 42% dos entrevistados consideram até cinco anos o período ideal de permanência em uma organização. O alto índice de rotatividade pode estar atrelado a uma fraca gestão de retenção, que além da perda de talentos pode aumentar as despesas com impostos trabalhistas, prejudicar o clima organizacional e contribuir na queda da produtividade. Principalmente os profissionais da geração Z buscam trabalhar em empresas com propósitos e líderes transparentes, que garantam a importância do papel deles para compor um objetivo organizacional e que proporcione benefícios aos clientes, aos demais membros da equipe e a sociedade. A geração Z está forçando os executivos e os líderes de recursos humanos a saírem da zona de conforto e refletirem sobre os modelos de trabalho e compreenderem que, diferentemente, das gerações anteriores, os grandes jovens talentos estão em busca de novas experiências.

Palavras-chave: Gerações. Organizações. Contratação. Retenção. Talentos

Abstract

*It is possible to identify professionals from four completely different generations (*baby boomers*, X, *millennials* and Z) working in different areas of organizations. They are employees with very different values, postures and styles of communication and leadership, which can result in conflicts if not well managed by managers. The dedication of time and commitment to companies by the older generations was a priority and unrestricted, while the younger ones try to reconcile work and quality of life in a healthy way, which can be perceived by the older generations as a lack of loyalty, engagement and of ethics. Research carried out by Indeed with 840 professionals revealed that 42% of respondents consider up to five years the ideal period of permanence in an organization. The high turnover rate can be linked to poor retention management, which in addition to the loss of talent can increase expenses with labor taxes, harming the organizational climate and contributing to the drop in productivity. Especially*

¹ Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

² Graduada em Administração de Empresas. Especialização em Gestão de Negócios e Compliance. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. e-mail: cristina_laranjeira@hotmail.com

³ Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br



generation Z professionals seek to work in companies with transparent goals and leaders, who guarantee the importance of their role in composing an organizational objective and that provides benefits to customers, other team members and society. Generation Z is forcing executives and human resources leaders to leave their comfort zone and reflect on work models and understand that, unlike previous generations, great young talents are looking for new experiences.

Keywords: Generations. Organizations. Hiring. Retention. Talents

Introdução

Atualmente é possível identificar profissionais de quatro gerações completamente diferentes trabalhando em diversas áreas das organizações, são elas: *baby boomers*, (nascidos entre 1945 e 1964), geração X (nascidos entre 1964 e 1980), *millenials* ou Y (nascidos entre 1980 e 1995) e a geração Z (nascidos entre 1996 e 2010). São colaboradores com valores, posturas e estilos de comunicação (escrita e verbal) e de liderança bem distintos, o que pode resultar em conflitos se não for bem administrado pelos gestores (Forbes, 2015).



Figura 1 – Geração Z & Trabalho
Fonte: banco de imagens dos autores

Os *baby boomers* possuem facilidade para liderar e obter lucro porém a tecnologia não é forte deles, além disso, costumam ser controladores de forma excessiva, já a geração X é composta por profissionais dedicados e leais às empresas com o foco no cumprimento e mensuração de



resultados, almejam serem respeitados pelos cargos que ocupam e possuem mais familiaridade com a tecnologia do que os *boomers*, no entanto, sem agilidade digital. Os *millenials* (geração Y), que representam 70% da força de trabalho no Brasil, em sua maioria, vivenciaram a *internet* desde a infância e tendem a serem pessoas irreverentes, criativas, valorizam o trabalho em equipe e possuem total intimidade com a tecnologia, por outro lado, são imediatistas, não atentos às normas corporativas e infelizmente é a geração que mais sofre com problemas ligados à ansiedade e depressão. Por fim, a geração Z, está ingressando no mercado de trabalho, são nativos digitais, com grande facilidade de aprendizagem de novas tecnologias, engajados em causas sociais e comprometidos com a diversidade, no entanto, podem ser vistos como “mimados” pelas gerações anteriores por travam discussões infundadas nas redes sociais (Colafemina, 2022).

A diversidade nas empresas, contemplando a troca de experiências entre os profissionais mais seniores com foco em resultados e os mais jovens com facilidade na linguagem tecnológica, conservando sobretudo o respeito e a maturidade dos diversos posicionamentos e ideias, pode agregar muito valor ao negócio e contribuir na perenidade da organização.

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa e objetivou avaliar os desafios para gerenciar a multiplicidade geracional e as adequações necessárias na gestão e nos processos corporativos para a contratação e retenção de funcionários da geração Z.





Conflito de gerações no mercado de trabalho



Figura 2 – Conflitos

Fonte: banco de imagens dos autores

Embora muito agregador ao negócio, a diversidade de gerações também pode gerar conflitos e choques culturais. O ambiente de trabalho da velha guarda e a comunicação, seja verbal ou escrita era muito formal comparado a informalidade moderna, as negociações importantes eram predominantemente presenciais enquanto que as novas gerações (Y e Z) preferem utilizar ferramentas de videoconferência e de mensagens instantâneas. Ainda, a dedicação de tempo e o comprometimento às empresas pelas gerações veteranas era prioritária e irrestrita enquanto que as mais jovens, tentam conciliar trabalho e qualidade de vida de forma saudável, o que pode ser percebido, pelas gerações antigas como falta de lealdade, de engajamento e de ética, além disso, acreditam que o time mais jovem é “carente”, o que pode ser alvo de discussões e de contrariedades nas organizações (Fobes, 2015).

Em razão disso, os gestores devem estar preparados para mediar esses conflitos e identificar formas assertivas para se comunicar, delegar atividades e extrair os melhores resultados dos colaboradores, respeitando a individualidade e os valores de cada geração.





Estudo realizado pela plataforma Livecareer demonstrou que 89% dos entrevistados consideram a diversidade multigeracional um fator positivo nas organizações e 87% disseram que obtiveram experiências agregadoras na convivência com as outras gerações. Em contrapartida, 78% responderam que essa diversidade pode gerar conflitos que devem ser gerenciados pelas lideranças, garantindo a todos os colaboradores a chance de falar, de serem ouvidos e de contribuírem nos projetos das empresas. Outro ponto importante revelado por essa pesquisa é que todas as gerações contam com trabalho flexível e remoto, com destaque para os *millenials* com 76%, seguido da geração Z com 69% e da geração X com 64%. O estudo da consultoria de RH Oyster identificou, também, que a opção de trabalho flexível é a segunda prioridade para todas as faixas etárias e a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar é a terceira (Brower, 2022).

Os desafios e a complexidade nas organizações cada vez mais intensos, torna os pontos de vista isolados vulneráveis. Nesse sentido, trocar experiências com colaboradores com visões e experiências diferentes ajudar a identificar melhores soluções (Brower, 2022).

Atrair e reter funcionários da geração Z

Diante de fatores críticos mundiais como a escassez de mão-de-obra, o custo de vida insustentável, a pandemia (COVID 19) e graves conflitos políticos, os nativos digitais, muito mais diligentes e pragmáticos do que seus antecessores, criaram um conceito próprio de carreira, o que está dificultando a contratação e a retenção de talentos pelas organizações.

Pesquisa realizada pelo Indeed com 840 profissionais revelou que 42% dos entrevistados consideram até cinco anos o período ideal de permanência em uma organização. O alto índice de rotatividade pode estar atrelado a uma fraca gestão de retenção, que além da perda de talentos pode aumentar as despesas com impostos trabalhistas, prejudicar o clima organizacional e contribuir na queda da produtividade. Empresas atraentes são sincronizadas com a experiência dos funcionários e tendem a engajar e reter talentos, formar defensores internos influentes que podem





indicar promissores profissionais, postar avaliações positivas nas redes sociais e se comprometer com o negócio no longo prazo (RH para Você, 2022).

Principalmente os profissionais da geração Z buscam trabalhar em empresas com propósitos e líderes transparentes, que garantam a importância do papel deles para compor um objetivo organizacional e que proporcione benefícios aos clientes, aos demais membros da equipe e para a sociedade. O investimento no desenvolvimento e no aprendizado deles é outro fator determinante para atrair e garantir a motivação e o engajamento de funcionários dessa geração. A pesquisa da Oyter revelou que a geração Z classificou a “oportunidade de desenvolvimento” como o atributo mais relevante para a permanência em uma empresa (Brower, 2022).



Figura 3 – Reter talentos

Fonte: banco de imagens dos autores

Diferente dos profissionais das gerações anteriores, os jovens não são fiéis às empresas ou buscam somente dinheiro e estabilidade na carreira. Eles almejam trabalhar em lugares que eles possam expor pensamentos e ideias de forma genuína, que o trabalho, de alguma forma, contribua para uma sociedade melhor, conciliando também, equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Por outro lado, eles são criativos e mais práticos do que os *millenials*, contribuindo de forma inovadora e veloz na identificação e na solução de problemas (Equipe RH Portal, 2022)



A reputação organizacional, por exemplo, deixou de um atributo atrativo para a geração Z, enquanto que os benefícios que incentivem um estilo de vida saudável como folga remunerada, dias para estudos e/ou de atividades diferenciadas e até mesmo plataformas digitais para a interação entre os colaboradores, serão atrativos para a retenção de talentos dessa geração (Equipe RH Portal, 2022), o que requer reflexões e adequações nas rotinas de trabalho e nos planos de carreira para driblar os desafios de retenção do público jovem, sem esquecer de programas específicos que motivem as demais gerações.

Pesquisa realizada pelo acadêmico *Berkeley* (autor do *best-seller* “*The Unspoken Rules*”) com centenas de jovens da geração Z, de diversos países, revelou que menos de 2% tem a ambição de escalar a pirâmide corporativa, diferente dos *baby boomers* e da geração X que ficam satisfeitos com posições de liderança. Os jovens almejam transformar a cultura organizacional das empresas, impulsionando modelos de trabalho que defendem concluir o projeto em curso sem assumir novos compromissos (*quiet quitting*) ou trabalhar com esforço proporcional a sua remuneração (*acting your wage*). Segundo Janine Goulart, sócia da KPMG e vice-presidente da ABRH SP (Associação Brasileira de Recursos Humanos do Estado de SP), o *quiet quitting* reforça a importância de conciliar a rotina profissional e a vida pessoal para todas a gerações (Almeida, 2022).

A *Career Builder*, sediada nos Estados Unidos, registrou que os profissionais da geração Z permanecem, em média, dois anos em um mesmo local de trabalho. Os jovens são bombardeados de informações o tempo todo e não sabem lidar com o tédio e as frustrações, portanto os ambientes corporativos, principalmente os tradicionais com rigidez na liderança (comando x controle e *top-down* - de cima para baixo) acabam não atendendo as expectativas deles, o que motiva a procurarem outras empresas com maior flexibilidade e menor hierarquização (Almeida, 2022).

Essa geração jovem possui forte criatividade o que resulta em negócios lucrativos oriundos de ideias simples (Tucci, 2020). No entanto, a falta de profissionais dispostos a assumirem cargos de liderança das organizações, pode ser um problema no futuro, com consequente gestores



despreparados, times enfraquecidos e impacto direto na perenidade do negócio (Lippert, 2022).

Diante disso, a geração Z está forçando os executivos e os líderes de recursos humanos a saírem da zona de conforto e refletirem sobre os modelos de trabalho e compreenderem que, diferentemente, das gerações anteriores, os grandes jovens talentos estão em busca de novas experiências.

Assim, se o mercado não impulsiona as gerações a crescerem profissionalmente, as empresas que pensam na longevidade dos negócios, devem treinar e formar sucessores qualificados. Aqueles que estiverem acessíveis e engajados na escalada corporativa certamente terão menos concorrência do que os jovens das gerações anteriores (Lippert, 2022).

Além disso, a geração Z busca por oportunidades no mercado de trabalho que propicie participar de projetos relevantes onde possam exercitar a criatividade, aprender novas habilidades e interagir com equipes de diversas áreas, ao mesmo tempo, que traga benefícios à sociedade, respeitando sobretudo as diversidades socioculturais e ideológicas. Longe de deixar de ser relevante, a remuneração é tão importante quanto a benefícios como modelo de trabalho híbrido, demandas bem distribuídas, benefícios relacionados a aspectos individuais do colaborador (exemplo folga no aniversário e licenças) e ausência da sensação de sobrecarga e de pressão (Academia do Universitário, 2023).

Ambiente de trabalho da geração Z

A ideia disruptiva de criação de escritórios compartilhados (*coworking*) foi impulsionada em 2015, pelos jovens da geração Z, visando tornar um espaço comercial em um ambiente de trabalho coletivo, ao mesmo tempo, que contribuiu para desmitificar a obrigatoriedade de executar atividades em um espaço físico fixo e isolado dos demais profissionais. Outro exemplo de sucesso





são as *startups*, as quais adotam ambientes descontraídos, divertidos e de forte integração entre as equipes (Tucci, 2020).



Figura 3 – Ambiente de trabalho
Fonte: banco de imagens dos autores

Em 2025, a geração Z representará 27% da força de trabalho nos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) contudo, estudos sugerem, que os funcionários dessa geração possuem altos níveis de estresse e de ansiedade (Marmé, 2022). Diante desse cenário, as empresas inovadoras reconhecem as expectativas da geração Z, buscam agitar as formas antigas de trabalho e priorizam o alinhamento entre os funcionários e os valores das empresas, ao invés da exclusiva capacidade produtiva (Tucci, 2020).

Além disso, os jovens estão exigindo mais transparência, respeito e empatia dos empregadores e tendem a buscar carreiras que permitam o crescimento rápido e que não tenham uma rotina metódica, portanto, profissões que demandam muito tempo para ascensão, como a medicina por exemplo, tendem a não atrair essa geração imediatista. Já as profissões ligadas à tecnologia e a sustentabilidade, estão sendo demandadas com força pelos jovens (Gasparini, 2017).



Figura 4 – Respeito & Transparência
Fonte: banco de imagens dos autores

A geração Z quer liberdade financeira

Pesquisa denominada “lentes latinas”, realizada pela Grupo Consumoteca, com dois mil jovens (do Brasil, Argentina, México e Colômbia) evidenciou comportamentos do Zs contrários aos praticados pela geração anterior (*millenials*). A geração Y cresceu investindo em viagens, cursos e intercâmbios, enquanto que a Z quer conquistar a independência financeira e adquirir bens materiais como imóveis (por 83% dos entrevistados) e automóveis (por 63% dos entrevistados), visto ser uma geração que foi criada em cenários de crises. O estudo revela, ainda, que 73% dos entrevistados estão em busca de rendas adicionais para ganhar além do trabalho regular e 85% já arcaram com as despesas de casa (Fernandes, 2023).

A geração Z costuma ser responsável com os gastos, pouparam dinheiro, utilizam os canais digitais para adquirir produtos com preços mais atrativos e já são encarregados pelas decisões de compras domésticas (Ernst & Young, 2018). Além disso, antes de realizarem as compras, promovem avaliações e questionamentos quanto à origem e o posicionamento da marca, principalmente em questões sociais (preconceito, racismo, etc.) e de ética (Soares, 2021).





Em 2031, a renda combinada mundial dessa geração pode chegar a R\$ 33 trilhões de dólares e já superar os *millenials* em 2035 (Negócios SC, 2021), assim as empresas precisam adotar uma cultura de inovação e criarem produtos e serviços adequados ao perfil deles.



Conclusão

Boa remuneração e crescimento promissor já não são suficientes para satisfazer os anseios dos jovens profissionais. Os Zs almejam trabalhar em organizações com propósitos transparentes e que garantam a participação deles em projetos que resultem em benefícios para os clientes e para a sociedade. O investimento no desenvolvimento e no aprendizado é outro fator determinante para atrair e garantir a motivação e o engajamento de funcionários dessa geração. Para eles, é muito valioso compor o time de empresas que, na prática, se preocupam com fatores ambientais, éticos, de inclusão e sobretudo com a saúde mental dos colaboradores, possibilitando equilibrar a vida corporativa e a pessoal.

A falta de interesse em assumir cargos de liderança e a incapacidade de lidar com pressões, com jornadas intensas de trabalho, com hierarquia verticalizada e com o cumprimento de horários fixos são fatores que contribuem para que esses profissionais troquem constantemente de empregos.

Portanto, é imprescindível ter lideranças capacitadas, que atuem como mentores desses jovens, com forte poder empático e de não julgamento diante das diferenças de hábitos e de opiniões, objetivando encantar e reter talentos e reduzir o risco de formar sucessores desqualificados e times enfraquecidos que podem impactar diretamente na perenidade do negócio. Para tanto, é primordial adotar uma comunicação fluida e genuína, além de interações e *feedbacks* positivos e constantes acerca das habilidades e competências desses colaboradores.

Por fim, atrair e reter potenciais talentos da geração Z requer mudanças nos modelos tradicionais de trabalho e de carreira com foco em atender os propósitos pessoais e profissionais desses colaboradores, oferecendo mais liberdade, autonomia, flexibilidade e respeito na exposição de ideias, visando formar colaboradores que se comprometam com o negócio no longo prazo.





Referências Bibliográficas

Academia do Universitário (2023). Como ser feliz no emprego - o que a geração Z busca no mercado de trabalho? Disponível em: <https://exame.com/carreira/como-ser-feliz-no-emprego-o-que-a-geracao-z-busca-no-mercado-de-trabalho/>. Acessado em: 02 de fevereiro de 2023.

Almeida, F. (2022). A geração que não quer o topo? O que jovens de hoje buscam na carreira. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/11/a-geracao-que-nao-quero-topo-o-que-jovens-de-hoje-buscam-na-carreira/>. Acessado em 24 de janeiro de 2023.

Brower, T. (2022). Pesquisa mostra o que cada geração espera da carreira, Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/09/pesquisas-mostram-o-que-cada-geracao-espera-do-trabalho/>. Acessado em 21 de janeiro de 2023.

Colafemina, M. (2022). Gerações no trabalho: as habilidades e pontos fracos de cada uma. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/04/geracoes-no-trabalho-as-habilidades-e-pontos-fracos-de-cada-uma/>. Acessado em 21 de janeiro de 2023.

Equipe RH Portal (2022). Por que a geração Z não fica na minha empresa? Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/geracao-z-nao-fica-na-minha-empresa/>. Acessado em 24 de janeiro de 2023.

Ernst & Young (2018). A geração Z está crescendo rapidamente, com novas atitudes e expectativas nas organizações que cobiçam esses novos consumidores. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/digital/generation-z-millennial. Acessado em: 27 de janeiro de 2023.

Fernandes, V. (2023). Geração Z está mais focada em bens materiais do que em experiências. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2023/01/geracao-z-esta-mais-focada-em-bens-materiais-do-que-em-experiencias/>. Acessado em: 27 de janeiro de 2023.

Forbes (2015). Dez dicas para lidar com diferença de gerações no trabalho. Disponível em: <https://forbes.com.br/fotos/2015/09/10-dicas-para-lidar-com-diferenca-de-geracoes-no-trabalho/>. Acessado em 21 de janeiro de 2023.

Gasparini, C. (2017). Vinte e seis carreiras que têm tudo para fisgar os jovens da geração Z. Disponível em: <https://exame.com/carreira/26-carreiras-que-tem-tudo-para-fisgar-os-jovens-da-geracao-z/>. Acessado em: 26 de janeiro de 2023.

Lippert, D. (2022). Como a falta de interesse dos jovens em cargos de liderança pode impactar o mercado? Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/como-a-falta-de-interesse-dos-jovens-em-cargos-de-lideranca-pode-impactar-o-mercado/>. Acessado em: 26 de janeiro de 2022.





Marmé, P. (2022). O futuro do trabalho depende de apoio à geração Z. Disponível em: <https://www.forbespt.com/o-futuro-do-trabalho-depende-do-apoio-a-geracao-z/>. Acessado em 26 de janeiro de 2023.

Negócios SC (2021). O que os consumidores de geração Z querem das marcas?. Disponível em: <https://negociossc.com.br/blog/o-que-os-consumidores-da-geracao-z-querem-das-marcas/>. Acessado em: 27 de janeiro de 2023.

RH para Você (2022). 94% não se candidatam a vagas sem saber o que falam sobre as empresas. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/94-nao-se-candidatam-sem-saber-o-que-falam/>. Acessado em: 02 de fevereiro de 2023.

Soares, R. (2021). Talento jovem valoriza atuação socioambiental de empresa. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/profissional-jovem-valoriza-atuacao-social-de-empresas-diz-pesquisa/>. Acessado em: 27 de janeiro de 2023.

Tucci, A. (2020). O novo ambiente de trabalho da geração Z. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/03/o-novo-ambiente-de-trabalho-da-geracao-z/>. Acessado em 24 de janeiro de 2023.

