

DIVERSIDADE DE GERAÇÕES – COMO SE ADAPTAR PARA ATRAIR E RETER OS TALENTOS DA GERAÇÃO Z

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Hugo Silva Ferreira³

Lelles de Paula Lemos⁴

RESUMO

Atrair e reter os profissionais da geração Z é de extrema importância para as organizações, porém pode ser um tanto complexo para as organizações entenderem essa nova geração, pois, além de criar um equilíbrio entre as gerações é preciso que as organizações entendam os anseios da geração Z para assim atrair e reter esses talentos na organização. Assim, surge a necessidade de adaptação das empresas com a entrada da geração Z devido a diversidade de gerações presentes dentro do ambiente organizacional. Para manter o equilíbrio com a geração Z é necessário avaliar suas habilidades de forma que sejam complementares as habilidades das gerações anteriores tirando o melhor das gerações e aplicando seus resultados dentro da organização, mas atrair os jovens da geração Z requer dinamismo, pois uma empresa flexível e inovadora tem grandes chances de atrair os jovens utilizando da tecnologia na seleção através de realidade virtual e técnicas de gamificação e também dos diferenciais que ela oferece, não só tangíveis, mas principalmente os intangíveis. As grandes empresas em sua maioria aparentam já estar preparadas para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho, como exemplo podemos citar a Apple e a Google. Este paper tem como objetivo avaliar se as organizações estão preparadas para atrair e reter os talentos da geração Z, como atrair e reter essa geração, identificando a diversidade de gerações e o equilíbrio com a geração Z, elencando os desafios e benefícios gerados nas organizações para compreender seus conceitos e importância.

Palavras-chave: Geração Z. Diversidade. Talentos. Profissional.

ABSTRACT

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

² Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

³ Graduação em Administração pela UNIFAEEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

⁴ Graduado em Administração (Anhanguera), Graduado em Ciências Contábeis (Cruzeiro do Sul), Graduado em Ciências Econômicas (UNICV), Com MBA em Marketing Digital, MBA em Economia, Mercado e Finanças, MBA em Comércio Internacional, Especialização em Docência em Administração, Especialização em Direito Administrativo, Especialização em Planejamento Estratégico, Especialização em Gestão da Qualidade, Especialização em Contabilidade Empresarial e Estratégica, Especialização em Blockchain, Criptomoedas e Finanças na Era Digital. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: lellesdepaulalemos@gmail.com.

Attracting and retaining generation Z professionals is extremely important for organizations, but it can be somewhat complex for organizations to understand this new generation, because, in addition to creating a balance between generations, organizations need to understand the desires of the generation Z to attract and retain these talents in the organization. Thus, the need for companies to adapt with the entry of generation Z arises due to the diversity of generations present within the organizational environment. To maintain balance with generation Z, it is necessary to assess their skills in a way that complements the skills of previous generations by taking the best of generations and applying their results within the organization, but attracting young people from generation Z requires dynamism, as a flexible company and innovative has a great chance of attracting young people using technology in the selection through virtual reality and gamification techniques and also the differentials it offers, not only tangible, but mainly intangible. Large companies, for the most part, seem to be already prepared to receive the Z generation in their work environment, as an example we can mention Apple and Google. This paper aims to assess whether organizations are prepared to attract and retain Gen Z talent, how to attract and retain this generation, identifying the diversity of generations and the balance with Gen Z, listing the challenges and benefits generated in organizations to understand its concepts and importance.

Keywords: Generation Z. Diversity. Talents. Professional.

1 Introdução

Nos dias de hoje as organizações enfrentam diversos desafios para se manterem ativas no mercado, todos os dias surgem novos desafios a serem superados, sejam, novos concorrentes, novas tecnologias e processos ou mesmo a contratação de profissionais qualificados para atender as necessidades das organizações.

Assim, as organizações devem atrair e reter os talentos diversos para que possam ter suas tarefas realizadas corretamente, nesse contexto surge a necessidade de atrair e reter os profissionais da geração Z que estão entrando no mercado de trabalho, o que pode ser um grande desafio dado que essa nova geração anseia por qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, altos salários e que sempre buscam por novas oportunidades mesmo que estas estejam fora da organização.

Desta forma, a organização além de atrair e reter os talentos da geração Z precisa também conciliar ela com as outras gerações existentes no ambiente de trabalho dado a diversidade de gerações, pois caso o contrário pode haver conflitos por divergências de ideias, sendo necessário um bom entendimento entre as gerações para que possa haver um equilíbrio com a geração Z.



Para que uma organização possa atrair e reter os profissionais da geração Z pode ser necessário ter que realizar algumas mudanças em seus métodos de trabalho, disponibilizar formas de evoluir dentro da empresa de forma mais flexível e demonstrar que ela reconhece as habilidades dos profissionais fazendo assim com que o indivíduo sinta que faz parte da organização e que seu trabalho vale a pena.

Assim, contratar um profissional da geração Z pode ser desafiador tanto pelas empresas não estarem preparadas para receber essa geração quanto pelos desafios de conciliar essa geração com as anteriores, e mesmo que a organização melhore seus processos e torne seu ambiente mais adepto a essa geração, haverá desafios que somente poderão ser solucionados na convivência do dia a dia do profissional da geração Z com as demais gerações.

Este trabalho utilizou a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa e tem como objetivo avaliar se as organizações estão preparadas para atrair e reter os talentos da geração Z, como atrair e reter essa geração, identificando a diversidade de gerações e o equilíbrio com a geração Z, compreendendo seus conceitos e importância para as organizações.

2 Diversidade de Gerações e o Equilíbrio Com a Geração Z

Em uma organização existem diversas pessoas trabalhando em um mesmo ambiente onde nem todas tem as mesmas ideias e pensamentos o que as tornam diferentes umas das outras. Assim, Fleury (2000) complementa enfatizando que a diversidade é uma combinação de várias pessoas diferentes atuando em conjunto no mesmo sistema social e que se relaciona principalmente ao respeito individual dos colaboradores e o seu reconhecimento.

Nesse contexto, pessoas de diversas idades, gêneros e raças fazem parte do ambiente de trabalho dentro de uma empresa nos dias de hoje, assim tem pessoas mais velhas trabalhando com pessoas mais novas onde pode haver divergências entre as gerações por não concordarem com uma opinião ou forma de realizar alguma tarefa, porém por outro lado pode haver uma troca de experiências e de aprendizado entre as gerações.

Martins (2021) acrescenta dizendo que a diversidade presente nas gerações no ambiente organizacional pode se transformar em vantagem competitiva, pois o gestor líder pode encorajar uma grande quantidade de pessoas, dado que com uma maior disponibilidade





de pessoas distintas e uma variedade de ideias ampla, com pontos de vista, vivências e pensamentos diferentes os gestores líderes podem transformar problemas em oportunidades.

Desta forma, é possível identificar que a diversidade de gerações dentro das organizações pode ser muito positiva se for gerenciado corretamente, pois pessoas diferentes, com idades diferentes trazem consigo ideias e pensamentos distintos e a vivência no ambiente organizacional podendo trazer vários pontos de vista diferentes para beneficiar a organização.

Com a entrada da geração Z no mercado de trabalho junta-se mais uma geração no ambiente organizacional o que pode gerar um desafio para que seja possível equilibrar essa nova geração com as anteriores exigindo assim uma maior habilidade e flexibilidade do gestor líder para lidar com essa nova realidade dentro da empresa.

De acordo com Oliveira (2010) a geração Z tem outro estilo de vida, hábitos e costumes ligeiramente diferentes das gerações antecessoras, onde tem facilidade para a comunicação virtual e dificuldade para outros meios de comunicação interpessoais. Não sendo fácil a convivência social por preferir mais a vida virtual que a real, isso pode dificultar bastante a convivência e a formação de laços pessoais, desenvolvendo uma vida mecânica.

Assim, para manter o equilíbrio com a geração Z é necessário avaliar suas habilidades de forma que sejam complementares as habilidades das gerações anteriores tirando o melhor das gerações e aplicando seus resultados dentro da organização, desta forma a geração Z pode usar sua facilidade com os meios digitais para acelerar processos enquanto as outras gerações complementam com a sua experiência para treinarem a geração Z e ajudarem a desenvolver os outros meios de comunicação interpessoais.

Objetivando manter o equilíbrio também é essencial entender o que motiva cada um, compreendendo vários aspectos da sua vida, sempre oferecendo feedback, autonomia e metas desafiadoras objetivando a qualidade de vida, Feitosa (2020) complementa dizendo que a geração Z anseia pela qualidade de vida no trabalho, onde se tem uma compensação justa, onde o profissional sente que suas capacidades estão sendo utilizadas e desenvolvidas possuindo relevância social da vida no ambiente de trabalho podendo ser essencial para o equilíbrio entre as gerações.

Sendo assim, a organização deve estar preparada para entender as novas formas de se trabalhar e seus colaboradores das gerações anteriores devem às entender para que assim ambas as gerações saibam se comunicar sem haver ruídos e atritos, pois se ambos entenderem





um ao outro poderão lidar com suas diferenças para que a organização seja beneficiada nesse processo de implementação da geração Z no mercado de trabalho.

3 Atraindo e Retendo Talentos da Geração Z

A geração Z pode ser um tanto complexa para as organizações entenderem, pois, além de criar um equilíbrio entre as gerações é preciso que as organizações entendam também os anseios da geração Z para que assim possam atrair e reter esses talentos dentro da organização.

Mas o que seria um profissional talentoso? De acordo com Peloso & Yonemoto (2010), no ambiente organizacional entende-se como talentos, profissionais com potencial e habilidade de desenvolvimento e crescimento junto à organização, possuindo diferenciais e que estejam alinhados aos objetivos da organização, missão e valores para que assim ambos conquistem o sucesso no mercado.

Assim, a organização deve procurar por profissionais talentosos para que possam compor seu quadro de colaboradores, mas atrair os jovens da geração Z requer dinamismo pois, segundo Feitosa (2020) é preciso investir de forma adequada na atração desse público, devido a geração Z utilizar bastante a internet uma das formas mais eficientes de alcançar esse público é divulgar as oportunidades da empresa nos meios digitais.

Uma empresa flexível e inovadora tem grandes chances de atrair os jovens, mas a empresa não pode só falar, precisa demonstrar esses aspectos e os jovens podem perceber isso na forma como a empresa divulga suas vagas de emprego, assim Feitosa (2020) complementa dizendo que não adianta só falar que a organização é inovadora e flexível, é preciso demonstrar isso utilizando da tecnologia na seleção através de realidade virtual e técnicas de gamificação.

Dado o primeiro passo para atrair e reter os novos talentos, agora é preciso que a organização tenha métodos de identificação e treinamento para adequar esses jovens talentos ao ambiente organizacional como programas de estágio por exemplo, Peloso & Yonemoto (2010) complementa dizendo que o estágio é uma chance oportuna para as organizações identificarem e atraírem talentos para a organização sendo vantajoso para ambos.

Outros benefícios que podem atrair e reter esses jovens profissionais são os diferenciais que a empresa oferece, não só os tangíveis, mas principalmente os intangíveis,





pois para atrair e reter esses talentos também é necessário responsabilidade por parte da organização devendo proporcionar um ambiente seguro e propício ao desenvolvimento onde o colaborador se sinta parte de algo maior, porém mesmo assim quando falamos em reter colaboradores a remuneração ainda é muito importante como fator de decisão

Feitosa (2020) complementa dizendo que a geração Z procura construir suas carreiras com sentido e significado, assim os valores e a visão que a empresa possui podem ser mais motivadores que os aspectos financeiros, mas o financeiro também é muito importante, sendo o mais adequado que a empresa ofereça tanto esse senso de propósito quanto um bom salário.

De acordo com Peloso & Yonemoto (2010) uma boa compensação é algo inevitável e tem muita influência na retenção ou não dos funcionários, pois estamos em uma sociedade capitalista e o dinheiro é primordial para a nossa sobrevivência.

Outro aspecto que pode atrair e reter os novos profissionais da geração Z é a qualidade de vida no trabalho oferecida pela organização, pois como o ambiente organizacional atualmente pode ser muito estressante e exigir muito dos colaboradores com metas para serem cumpridas em curtos períodos de tempo e com várias tarefas a serem executadas simultaneamente o profissional procura ter relevância social no trabalho, assim como uma remuneração justa além de outros benefícios que possibilitem o seu crescimento dentro da organização.

Feitosa (2020b) aponta que quando pensamos em qualidade de vida no trabalho (QVT) a primeira coisa que vem à mente é o estresse, por isso a organização deve usar dos fatores da QVT para implementar melhorias na gerência, nas tecnologias, inovações e nas estruturas em geral no ambiente organizacional, tornando o ambiente mais adequado aos profissionais proporcionando o bem-estar.

Desta forma, para atrair e reter os talentos da geração Z as organizações precisam entender a complexidade dessa geração, seus anseios, saber como e onde localizar esse público e adequar os processos e a estrutura organizacional para que esses novos profissionais se sintam parte da organização, assim a empresa deve ser flexível, proporcionar qualidade de vida no trabalho permitindo o desenvolvimento do profissional, ser adepta as novas tecnologias e estruturas para atrair e reter esses talentos pelo maior tempo possível.

4 As Empresas Estão Preparadas Para Receber a Geração Z?





Após elencar os métodos para atrair e reter os profissionais da geração Z dentro da organização uma pergunta me vem à mente, será que as empresas já estão preparadas para receber essa nova geração? Martins (2021) responde a este questionamento enfatizando que grandes empresas como Google, Microsoft e Apple já compreendem que as pessoas são o seu maior ativo e criam planos e ações para valorizar seus colaboradores adicionando vantagem competitiva de mercado fortalecendo-se entre todas as gerações.

Assim, as grandes empresas aparenta já estar preparadas para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho, como exemplo podemos citar a Apple e a Google, pois ao acessar o site da Apple⁵ É possível ver sua preocupação com a diversidade, com seus valores e a preocupação de que seus valores estejam alinhados aos valores de seus colaboradores, sua preocupação social e com o meio ambiente também corrobora para que ela esteja preparada para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho.

A Google de acordo com Pereira & Ferrari (2013) ajuda a propagar uma nova forma de trabalho bem diferente de outras organizações com um jeito descontraído e com diversos benefícios para seus empregados mesmo antes da entrada da geração Z no mercado de trabalho, já que em 2007 já tinha conquistado o primeiro lugar na pesquisa *Great Place to Work* da revista *Fortune* dos Estados Unidos. Ainda de acordo com Pereira & Ferrari (2013) o ambiente da Google é diferenciado dos tradicionais, os colaboradores recebem uma quantia para decorar seu ambiente de trabalho da forma que preferir, tem pessoas que descansam em redes durante o trabalho ou mesmo trabalham mais à vontade usando bermuda e chinelos, não tendo cobrança por horas trabalhadas e sim por resultados.

Assim, a Google definitivamente está preparada para receber a geração Z desde muito antes dela entrar no mercado de trabalho, e como está há muito tempo utilizando dessas práticas em seu modelo organizacional os jovens da geração Z poderão se sentir motivados e felizes em trabalhar em uma organização como esta.

Desta forma, podemos evidenciar que grandes empresas como a Apple e a Google estão preparadas para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho, porém não existem só grandes empresas no mundo, temos as empresas de pequeno porte que geram muitos empregos principalmente no Brasil podendo chegar a ser as empresas que mais contratam em alguns períodos.

⁵ Site Apple: <https://www.apple.com/careers/br/life-at-apple.html>





Olivan (2022) corrobora com esse pensamento e afirma através de um levantamento feito pelo Sebrae antecipado ao Globo mostrando que as micro e pequenas empresas geraram quase 78% das vagas com carteira assinada em 2021, onde de 2,7 milhões de empregos 2,1 milhões foram provenientes dos pequenos negócios.

Assim, surge outro questionamento: será que as empresas de pequeno porte estão preparadas para receber a geração Z? A Agência Sebrae de Notícias (2018) enfatiza que cerca de 15,7 milhões de jovens estão se preparando para abrir um negócio ou já possuem uma empresa em atividade, através de pesquisa realizada pelo Sebrae e o IBQP.

Como muitos jovens estão propensos a abrir e/ou abrem pequenas empresas e principalmente microempresa individual no Brasil de acordo com Rodrigues (2022) onde enfatiza que a abertura de MEIs pelos jovens teve um aumento expressivo. Podemos dizer que as empresas de menor porte estão propensas a estarem preparadas para receber a geração Z dado que muitos de seus idealizadores são dessa mesma geração, pois por serem jovens dificilmente abrirão grandes empresas tornando provável que iniciem com uma empresa de porte menor, porém para afirmar isso será necessário pesquisas mais aprofundadas para obtermos uma comprovação, mas os dados coletados são relevantes e apontam para essa direção, dando somente para dizer que as grandes empresas já estão preparadas e as demais podem estar se preparando ou continuam com práticas ainda inadequadas a geração Z.

5 Considerações Finais

A busca das organizações para atrair e reter os novos talentos da geração Z pode ser um tanto trabalhosa, devido existir vários desafios que devem ser superados para que as empresas tornem o seu ambiente de trabalho adequado aos anseios dessa nova geração, que buscam essencialmente qualidade de vida no trabalho, flexibilidade e o sentimento de pertencimento a algo maior juntamente com uma boa remuneração.

Além desses desafios as empresas também devem equilibrar a geração Z com as demais gerações, dado a diversidade de gerações presentes no ambiente organizacional proporcionando a troca de experiências e o melhor convívio entre eles.

Como também o compartilhamento de pensamentos e o debate saudável para criar um clima onde todos consigam se entender e colaborar juntamente para o crescimento da organização como um todo.





Levantado esses aspectos vemos que as grandes organizações já estão preparadas para receber os talentos da geração Z, sendo que as demais empresas de menor porte tendem a estarem preparadas, porém são necessárias mais informações para poder comprovar essa questão.

Assim, conforme as grandes organizações vão se adaptando a essa nova realidade poderão atrair cada vez mais a geração Z para que sejam beneficiadas com esses novos talentos e continuem sua história através das futuras gerações.

6 Referências Bibliográficas

Agência Sebrae de Notícias. (2018). Cresce a participação de jovens que abrem negócios. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2018/05/cresce-participacao-de-jovens-que-abrem-negocios.html>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Apple (2023). Carreiras na Apple. Disponível em: <https://site-da-apple.com/carreiras>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Feitosa, V. (2020). Gestão por valores: um caminho para atrair a geração Z. [e-book] Flórida: Must University.

Feitosa, V. (2020b). Qualidade de vida no trabalho. [e-book] Flórida: Must University.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt>. Acesso em: 23 jan. 2023.

Martins, G. (2021). Administrar diferentes gerações: Nexo candente nas organizações contemporâneas. In: Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. Anais...Campinas (SP)



MUST UNIVERSITY, 2021. Disponível em:
<https://www.even3.com.br/anais/seminariomustuniversity/443919-administrar-diferentes-geracoes---nexo-candente-nas-organizacoes-contemporaneas>. Acesso em: 23 jan. 2023.

Oliveira, G. M. (2010). Geração Z: Uma nova forma de sociedade. UNIJUI. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/661>. Acesso em: 23 jan. 2023.

Olivan, F. (2022). Pequenos Negócios geraram 78% dos empregos formais criados em 2021, aponta o Sebrae. FENACON. Disponível em: <https://fenacon.org.br/noticias/pequenos-negocios-geraram-78-dos-empregos-formais-criados-em-2021-aponta-sebrae/>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Peloso, A. C. & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. ETIC – Encontro de Iniciação Científica. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>. Acesso em: 24 jan. 2023.

Pereira, T. O., & Ferrari, M. A. (2013). A idealização do ambiente de trabalho do Google. Animus. Revista Interamericana De Comunicação Midiática, 12(24). Disponível em: <https://doi.org/10.5902/217549778284>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Rodrigues, T. (2022). Cresce número de jovens donos do próprio negócio. A UNIÃO. Disponível em: https://auniao.pb.gov.br/noticias/caderno_diversidade/cresce-numero-de-jovens-donos-do-proprio-negocio. Acesso em: 26 jan. 2023.