

OS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO: CARACTERÍSTICAS DO PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Z

THE CHALLENGES OF RECRUITMENT: CHARACTERISTICS OF THE Z GENERATION PROFESSIONAL

Layza E. S. Sinigalia¹, Paulo H. S. Silva², Edy C. S. Lima³

¹Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales, layza.sinigalia@fatec.sp.gov.br

²Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales, paulo.silva398@fatec.sp.gov.br

³Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales, edy.lima@fatec.sp.gov.br

Gestão e Negócios

Subárea: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de compreender os desafios do processo de recrutamento e seleção nos setores da indústria, comércio e serviços em empresas da cidade de Jales. Encontrar profissionais qualificados é um desafio para muitos gestores, atrair e reter talentos é de suma importância para o desenvolvimento e progresso da organização. O mercado de trabalho está em constante mudanças, empregadores e colaboradores estão diferentes. Este conjunto de variáveis provoca grande pressão sobre quem tem como tarefa identificar, atrair, avaliar e selecionar candidatos. Também precisam lidar com o conflito de gerações, cada geração tem características e comportamentos próprios, enquanto gerações mais velhas priorizam construir uma carreira sólida e estabilidade, os mais novos buscam melhores experiências, home-office, horários alternativos e são naturalmente conectados. Como metodologia, aplicou-se um questionário via Google Forms direcionado aos responsáveis pelo recrutamento e seleção, no total foram 9 organizações sendo 3 de cada setor. Com dados analisados a partir das respostas dos entrevistados notou-se que há em muitos quesitos um grau de concordância, guardando as devidas proporções e realidade de cada empresa, verificou-se que em todos setores há dificuldades no momento de recrutar. O aumento da utilização de tecnologias e mídias sociais, plataformas on-line, testes práticos, afim de identificar habilidades que vão além das técnicas e são compatíveis com a função a exercer. Portanto é essencial um processo de recrutamento e seleção eficiente e eficaz para apurar a melhor equipe que contribuirá com o sucesso da empresa no setor em que atua.

Palavras-chave: colaboradores; gerações; recrutamento; seleção; gestores.

ABSTRACT

This paper was developed with the purpose of understanding the challenges of the recruitment and selection process in the industry, commerce and services sectors in companies in Jales. Finding qualified professionals is a challenge for many managers, attracting and retaining talent is of paramount importance for the development and progress. The job market is constantly changing, employers and employees are different, This set of variables causes pressure on those whose task is to identify, attract, evaluate and select candidates. They also need to deal with the generational conflict, each generation has its own characteristics and behaviours. While older generations prioritize building a solid career, stability, younger generations seek better experiences, home-office, alternative schedules and are naturally connected. As a methodology, a questionnaire was applied via Google Forms aimed at those responsible for recruitment and selection, in total there were 9 organizations, 3 from each sector. It was observed with data analysed from the interviewees' responses, that there is a degree of agreement, keeping the appropriate proportions and reality of each company, it was

found that in all sectors there are difficulties when recruiting. The increased use of technologies and social media, online platforms, practical tests, in order to identify skills that go beyond technical and are compatible with the function to be performed. Therefore, an efficient and effective recruitment and selection process is essential to find the best team that will contribute to the company's success in the sector in which it operates.

Keywords: employees; generations; recruitment; selection; managers.

1 INTRODUÇÃO

Em meio as várias atribuições e responsabilidades do setor de recursos humanos, desenvolver e planejar estratégias para contratação de colaboradores, desponta como um dos principais desafios. Ainda que estejamos vivendo um momento em que há muita tecnologia disponível e desempenhando um papel importante na evolução da sociedade, impulsionando o progresso nas mais diversas áreas, além de ser uma das principais forças econômicas, a qual gera muitos empregos e estimula a inovação, são as pessoas, ou seja, o capital humano que faz a diferença nas organizações. Por isso, atrair, selecionar e manter bons profissionais para atuar em diferentes áreas, torna uma tarefa de importância estratégica para as empresas. Antigamente, contratava-se um colaborador, considerando somente sua experiência profissional, com foco no aspecto técnico para assumir a vaga. Atualmente, em grande parte das organizações, o processo de recrutamento e seleção está sendo atualizado, por compreenderem que é necessário para formar uma boa equipe um colaborador que além de tecnicamente qualificado, possua ou que possa desenvolver comportamentos, competências e atitudes alinhados à cultura, missão, visão, valores e propósitos da empresa. Especialmente nessa era em que temos várias gerações trabalhando juntas, e em muitas empresas os processos seletivos tendem a priorizar profissionais mais velhos, os quais em sua maioria já enfrentaram desafios dos mais variados e possuem bagagem e experiência adquiridas ao longo do tempo, são mais preocupados com a estabilidade na carreira, porém são resistentes ao novo, as tecnologias. Enquanto os mais jovens são nativos digitais e nasceram em meio as mudanças e avanços tecnológicos estão sempre atualizados e em busca de novos conhecimentos e são suscetíveis a mudanças. Buscam empresas com valores relacionados a que acreditam e defendem, e também são ligados a assuntos, como meio ambiente e responsabilidade social.

Em um cenário de constantes mudanças e diversos fatos que ocorrem no mundo, no mercado e na tecnologia, as organizações necessitam adaptar-se a um ambiente dinâmico. Assim, se dispendo a recrutar e selecionar profissionais que vislumbram alcançar resultados expressivos e que agreguem valor a empresa. Para Cruz e Pontelo (2014, p. 58), “O recrutamento de pessoal pode ser definido como o método que uma organização utiliza quando tem necessidade de preencher um cargo, ou seja, a forma pelo qual atrai e cadastra candidatos que passam preencher os requisitos da vaga”.

Após o recrutamento, é necessário fazer a seleção, que consiste no confronto entre as exigências requeridas para o cargo relativo aos perfis dos candidatos. Chiavenato (2014, p. 118) segue afirmando, “Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de seus insumos básicos – candidatos –, o objetivo da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização”. Ao término do processo de seleção, o candidato selecionado passa a compor o quadro de colaboradores da empresa e então poderá iniciar a execução das atribuições da função. Procurando ampliar o conhecimento em relação ao tema, o presente estudo tem como objetivo compreender a realidade vivenciada nos processos de recrutamento e seleção de algumas empresas da cidade de Jales nos setores da indústria, comércio e serviços, a fim de identificar os desafios e se há preferências por determinado perfil ou geração de colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ideia de estudar gerações tem suas raízes na sociologia, uma disciplina que surgiu no século XIX com o objetivo de estudar a sociedade e suas instituições. O sociólogo alemão Karl Mannheim, em seu livro "Das Problem der Generationen" ("O Problema das Gerações"), publicado em 1928, é considerado um dos pioneiros no estudo das gerações. Ele argumentou que as pessoas são influenciadas pelas condições sociais, econômicas e políticas em que crescem e que essas experiências podem criar diferenças significativas entre as gerações. Mannheim (1993) argumenta que não é o ano de nascimento que determina uma geração, mas sim o contexto histórico pelo qual jovens da mesma faixa etária, ou de idades semelhantes, passam.

No entanto, foi somente após a Segunda Guerra Mundial que o estudo das gerações ganhou mais atenção, principalmente nos Estados Unidos. O sociólogo William Strauss e o historiador Neil Howe, em seu livro "Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069" ("Gerações: A História do Futuro da América, de 1584 a 2069"), trazem a ideia de que as pessoas nascidas em períodos semelhantes compartilham traços culturais e de comportamento, que são influenciados pelas condições históricas e sociais da época.

Desde então, o estudo das gerações tornou-se uma área de interesse para muitos pesquisadores em várias disciplinas, incluindo sociologia, psicologia, antropologia e marketing, entre outras. Hoje em dia, os estudos de gerações são usados para entender como os diferentes grupos etários pensam, agem e consomem, e como eles podem influenciar a cultura e a política.

2.1 TIPOS DE GERAÇÕES

As gerações são grupos de pessoas que nasceram em períodos semelhantes e compartilham experiências culturais, políticas e sociais comuns. Embora haja variações dependendo do contexto, algumas das gerações mais conhecidas e estudadas são:

- Geração Silenciosa (nascidos entre 1928 e 1945): essa geração cresceu durante a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, e foi moldada por essas experiências. Eles são conhecidos por valorizarem a estabilidade e a segurança, e por terem uma ética de trabalho forte.

- Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964): essa geração cresceu durante um período de prosperidade econômica após a Segunda Guerra Mundial, e é conhecida por ter um forte senso de identidade coletiva e por ter liderado movimentos sociais importantes, como o movimento pelos direitos civis e o movimento feminista.

- Geração X (nascidos entre 1965 e 1980): essa geração cresceu em um período de incerteza econômica e mudança social, e é conhecida por ser adaptável, individualista e ter uma atitude cética em relação à autoridade e às instituições.

- Geração Y ou Millennials (nascidos entre 1981 e 1996): essa geração cresceu em um mundo cada vez mais conectado pela internet e pelas redes sociais, e é conhecida por valorizar a diversidade, a inclusão e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

- Geração Z (nascidos entre 1997 e 2012): essa geração é a primeira a crescer em um mundo digital totalmente desenvolvido, e é conhecida por ter uma grande habilidade com a tecnologia, valorizar a autenticidade e a transparência, e ter uma visão globalizada do mundo.

2.2 GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

Existem várias dificuldades em contratar jovens da Geração Z. É a geração mais jovem atualmente entrando no mercado de trabalho. Para essa geração, não é considerado crucial ter estabilidade profissional ou uma carreira longa na mesma empresa (BARROS *et al.*, 2017).

Alguns dos desafios que os empregadores podem enfrentar ao tentar recrutar colaboradores desta geração são: a) expectativas elevadas, os membros da Geração Z podem ter expectativas elevadas em relação à cultura do local de trabalho e às políticas de benefícios, e podem ser mais seletivos em relação aos empregadores que escolhem. Para Azevedo (2016), o jovem desta geração se destaca por seu alto engajamento em manifestações, seu conhecimento sólido de seus direitos e sua determinação em lutar para que sejam respeitados; b) necessidade de flexibilidade, essa geração pode valorizar a flexibilidade no trabalho, incluindo a capacidade de trabalhar remotamente e a flexibilidade de horários, o jovem da geração Z é corajoso e está disposto a assumir riscos ao procurar organizações que se alinhem com seus valores e que comuniquem de maneira direta e simples, segundo Tapscott (2010); c) dificuldades em encontrar uma carreira significativa, conhecida por valorizar e encontrar o propósito e o significado em seu trabalho, se a empresa não oferecer oportunidades para que os funcionários se envolvam em projetos significativos ou trabalhem em causas que valorizam, os membros da Geração Z podem procurar emprego em outra organização; e por fim, d) preferência por tecnologia e inovação, por serem nativos digitais eles contam com serviços e aplicativos como navegadores web, mensagens instantâneas, banda larga e redes à sua disposição (TURNER, 2015), por isso tendem a preferir tecnologia avançada e inovação no trabalho.

3 METODOLOGIA

No decorrer da pesquisa, foi fundamental a implementação de um questionário composto por perguntas de escala Likert utilizada para medir posturas e opiniões com maior profundidade, a fim de apurar situações reais e vivenciadas no dia a dia das organizações. Para Costa (2011), a grande vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer, adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas. O questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Forms, direcionado a empresas dos setores de indústria, comércio e serviços no município de Jales/SP. Especificamente, os participantes foram colaboradores encarregados dos processos de recrutamento e seleção, departamento pessoal ou áreas correlatas em cada empresa envolvida. O foco do questionário é sobre a dificuldade enfrentada por esses profissionais ao contratar jovens da geração Z, a análise abordou a capacidade de adaptação desses jovens às atividades requeridas pelas organizações.

Após a coleta de dados por meio do questionário, realizou-se à análise dos resultados, os quais foram tabulados para proporcionar uma compreensão facilitada de cada questão associada a cada segmento, essa abordagem possibilitou a conclusão eficaz da pesquisa. Além da aplicação do questionário mencionado, a pesquisa também envolveu uma revisão bibliográfica abrangente sobre as diversas gerações e seu impacto no mercado de trabalho, esse embasamento foi imprescindível para fundamentar o trabalho em questão e enriquecer os resultados obtidos através do questionário. Embora o tema das gerações seja amplo e explorado em vários artigos e projetos, é notável a escassez de abordagens específicas sobre o impacto que a geração atual tem causado no mercado de trabalho, essa falta de informação tem contribuído para a dificuldade enfrentada pelos empregadores ao contratar jovens, dificultando a contratação por parte do empregador sobre tais jovens.

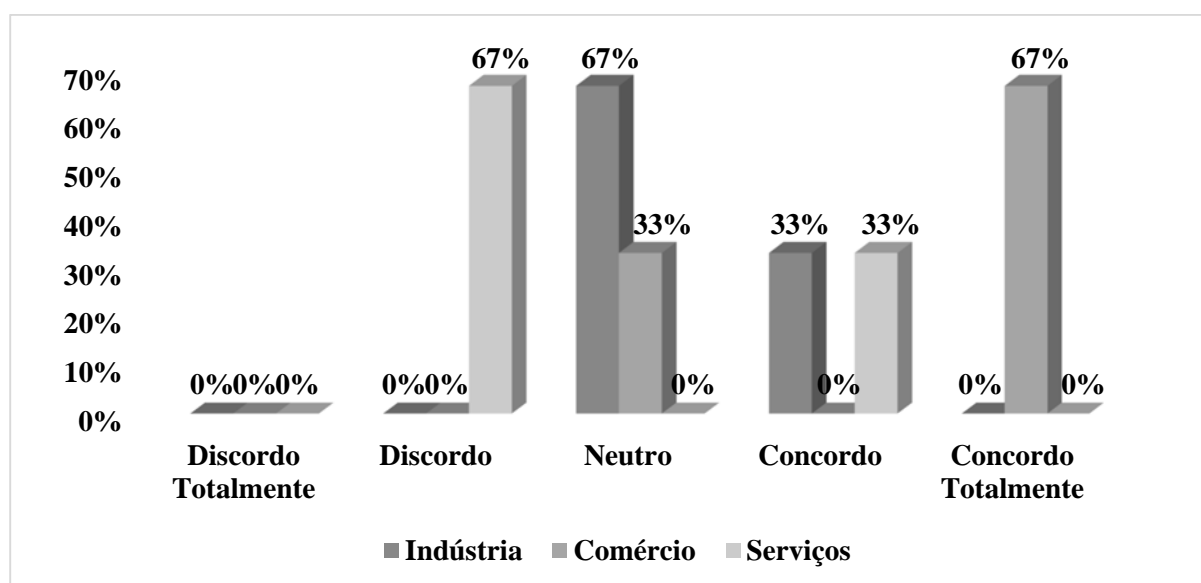
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No Gráfico 1, é evidente que o setor de comércio (67%) está completamente de acordo com a existência de desafios ao atrair candidatos para o processo de seleção. No entanto, quando

questionados sobre isso, (67%) dos entrevistados na indústria mantiveram uma posição neutra, enquanto (67%) no setor de serviços discordaram.

A pesquisa de Pastore (2011) revela que (60%) das empresas enfrentam dificuldades devido à escassez de pessoal qualificado em diversos setores. O Brasil ocupa o terceiro lugar nesse desafio, sendo superado apenas pelo Japão e Índia. A Revolução 4.0 está redefinindo as habilidades essenciais para os profissionais deste século. Banov (2020) enfatiza atributos fundamentais, como proficiência em tecnologia, fluência em vários idiomas, controle emocional e capacidade de inovação. Diante desta observação de Banov (2020) e da pesquisa de Pastore (2011), torna-se evidente que aspectos como fluência em idiomas, controle emocional e capacidade de inovação representam um grande desafio para as organizações ao atrair candidatos, além da escassez de pessoal qualificado.

Gráfico 1 – Desafios na atração de candidatos



Fonte: Elaborado pelos autores.

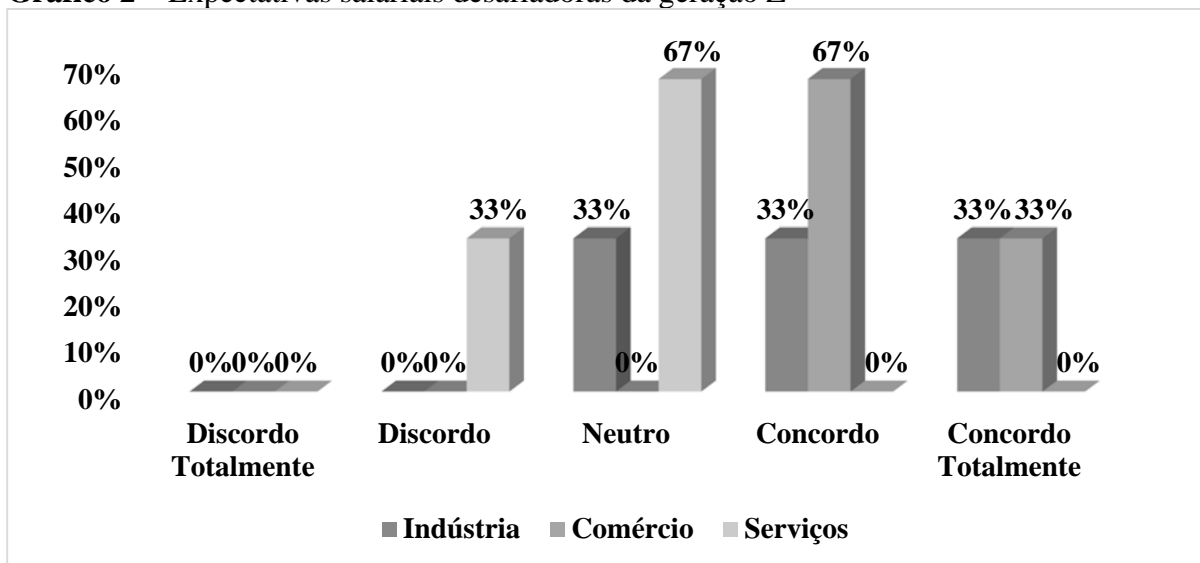
Identificou-se na pesquisa, que os entrevistados dos setores de comércio (67%), indústria (33%) e serviços (33%) concordam ou concordam totalmente com a existência de desafios para atrair candidatos da geração Z para o processo de seleção.

De acordo com Hermes (2017), a geração Z se destaca por sua disposição em empreender sem medo de riscos, além de valorizar o trabalho remoto e a gestão do próprio tempo. Essas características estão transformando o mercado de trabalho, tornando o home office mais comum e levando os empregadores a repensarem formas de supervisão. Além disso, os membros dessa geração não acreditam mais na ideia de fazer uma única coisa para o resto da vida ou passar toda a carreira em uma única empresa. Eles buscam variedade e flexibilidade em suas trajetórias profissionais.

No Gráfico 2, observa-se que o setor de serviços (67%) tende a ser neutro em relação à dificuldade de atender às expectativas salariais da geração Z. Por outro lado, no comércio, (67%) concordam que esse é um problema.

Segundo Maurer (2013), cada geração possui características e estilos de vida distintos, bem como diferentes expectativas e desejos em relação ao trabalho, aos líderes, às organizações e ao desenvolvimento de suas carreiras. Uma característica marcante da geração Z é a busca por expectativas salariais elevadas, independentemente de serem ou não atendidas.

Gráfico 2 – Expectativas salariais desafiadoras da geração Z

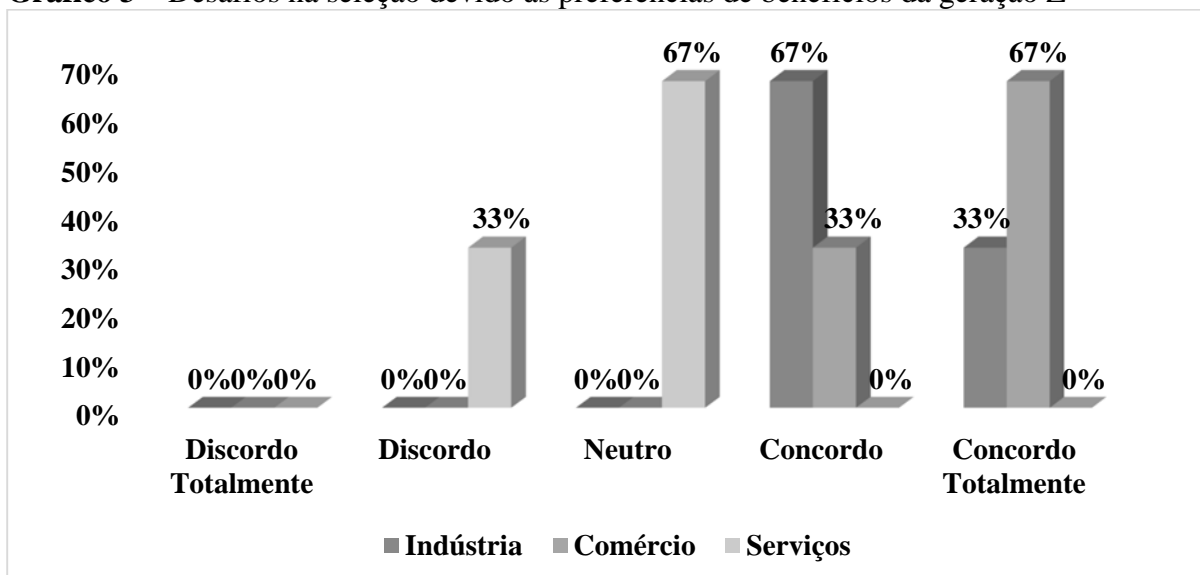


Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme ilustrado no Gráfico 3, o setor industrial (67%) concorda que a geração Z valoriza benefícios e incentivos diferentes das gerações anteriores, o que torna o processo de seleção mais desafiador para a empresa. Em contrapartida, o comércio também demonstra concordância total, com 67%, enquanto o setor de serviços (67%) mantém uma postura neutra diante dessa dificuldade.

A condição social, política e econômica desempenha um papel crucial na formação do comportamento das diversas gerações. Cada uma delas exibe características individuais distintas e adota estilos de vida variados em relação a valores, concepção de família, abordagem à educação, modo de comunicação e gestão financeira (McCrindle, 2002).

Gráfico 3 – Desafios na seleção devido às preferências de benefícios da geração Z



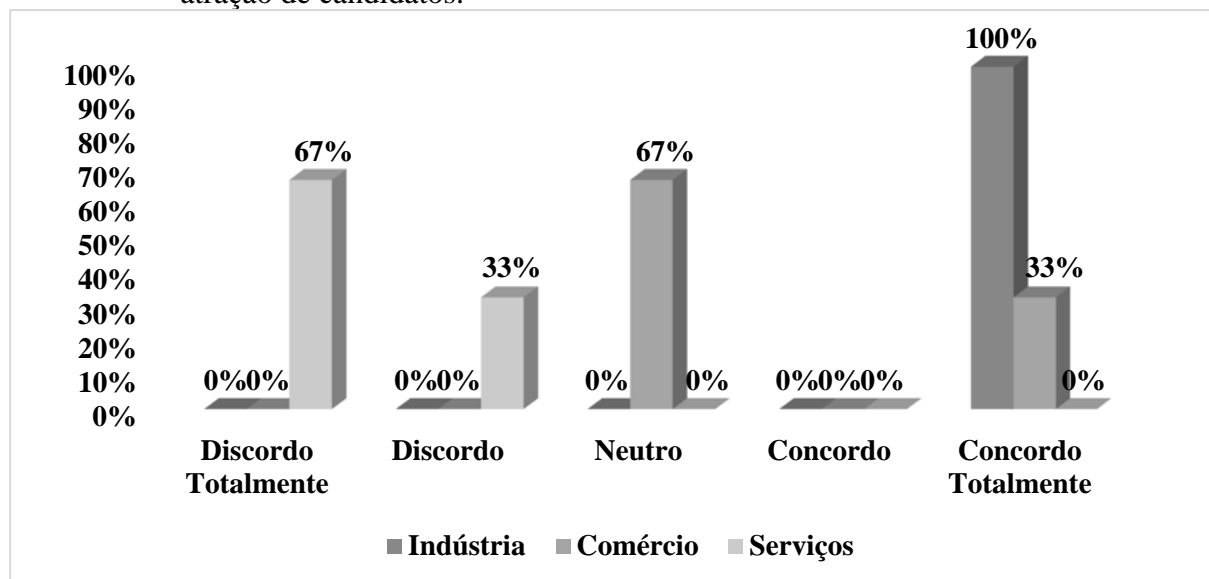
Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 4, é possível destacar que apenas a indústria (100%) concorda totalmente com a eficácia das mídias sociais no processo de recrutamento, o comércio torna-se neutro com 67% e o serviço é o único que discorda totalmente em 67%, e apenas discorda com 33%.

Chiavenato (2014) afirma que uso das redes sociais possibilita um alcance maior aos interessados, ampliando o número de candidatos e diversificando os concorrentes. Isso potencializa um processo de seleção mais eficaz na busca pelo profissional mais alinhado com a vaga disponível e anunciada.

O recrutamento através de redes sociais está em crescimento, facilitando o processo tanto para empresas quanto para candidatos, sendo que o uso das mídias sociais, como o Facebook, é uma forma comum de recrutar e divulgar vagas de emprego. Pessoas que não utilizam essas redes podem perder oportunidades de contatos com empresas (Formentin *et al.*, 2014).

Gráfico 4 – O Uso efetivo de tecnologias e mídias sociais no processo de recrutamento para atração de candidatos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

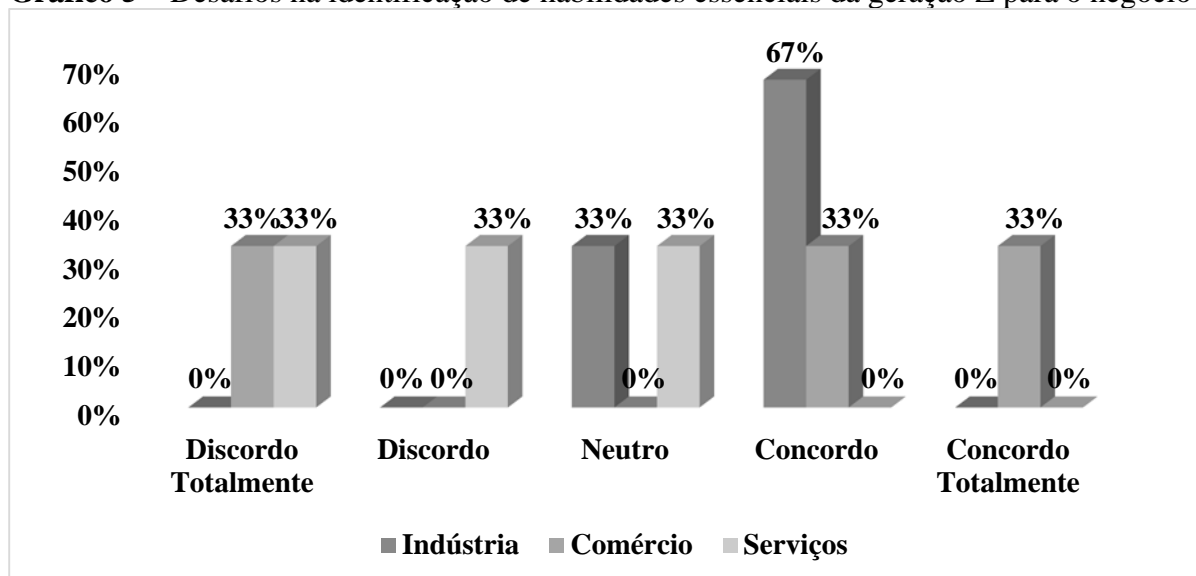
Observou-se na pesquisa, que (67%) dos entrevistados, pertencentes ao setor da indústria, concordam totalmente com a eficiência do uso da tecnologia e mídias sociais no processo de recrutamento para candidatos da geração Z, entretanto, (67%) dos entrevistados do setor de serviços discordam totalmente sobre essa eficiência. Os entrevistados do setor de comércio (66%) concordam ou concordam totalmente com essa eficiência.

A tecnologia no recrutamento, especialmente o recrutamento on-line, é uma ferramenta eficaz para atrair candidatos. É mais econômico do que métodos tradicionais e aumenta a eficiência das empresas ao reduzir o tempo e os custos envolvidos no processo (Nakayama; Pilla; Binotto, 2006; Lievens; Chapman, 2009; Cappelli, 2001).

Observa-se no Gráfico 5, que (67%) dos entrevistados do setor da indústria (67%) concordam com a existência de dificuldade para identificar habilidades específicas da geração Z que podem ser relevantes para a empresa.

Para Tapscott (2010), a geração Z também é conhecida por ser "multitarefeiros", capazes de realizar diversas atividades simultaneamente. Embora isso possa trazer benefícios à organização devido a essa habilidade multifuncional, também pode resultar em falta de foco em atividades específicas, levando profissionais dispersos que dedicam menos atenção a uma única ocupação. Eles tendem a necessitar de instruções para executar suas tarefas e têm uma inclinação para o imediatismo, individualismo e impaciência, devido à percepção de estarem constantemente orientados para o futuro (Russel, 2016).

Gráfico 5 – Desafios na identificação de habilidades essenciais da geração Z para o negócio

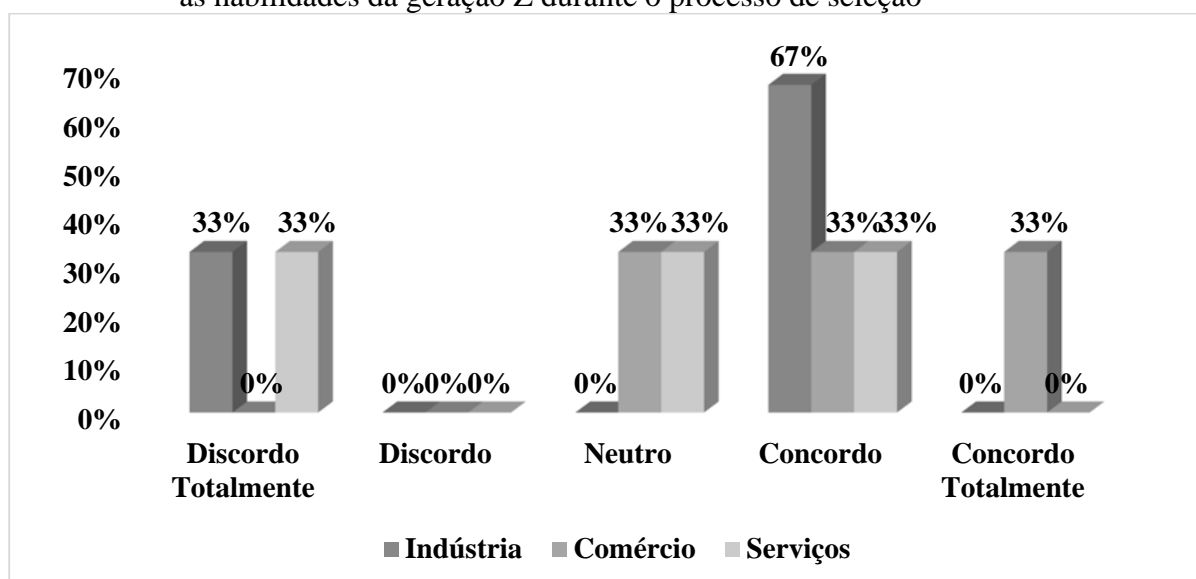


Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme ilustrado no Gráfico 6, (67%) dos entrevistados no setor da indústria afirmam utilizar métodos de avaliação para identificar habilidades durante o processo de seleção da geração Z. No setor de serviços, (33%) adotam esse método, enquanto no setor de comércio a porcentagem é de (66%).

Segundo os autores Boldrin, Heinzmann e Uecker (2012), a empresa opta por conduzir testes práticos com todos os candidatos, especialmente na área operacional, em que é crucial que os candidatos demonstrem habilidades nas atividades relacionadas ao cargo. Isso reduz o tempo e os custos dos treinamentos, ao mesmo tempo em que assegura a contratação de profissionais mais aptos a desempenhar as tarefas.

Gráfico 6 – Uso de métodos de avaliação (testes práticos, projetos) eficazes para identificar as habilidades da geração Z durante o processo de seleção



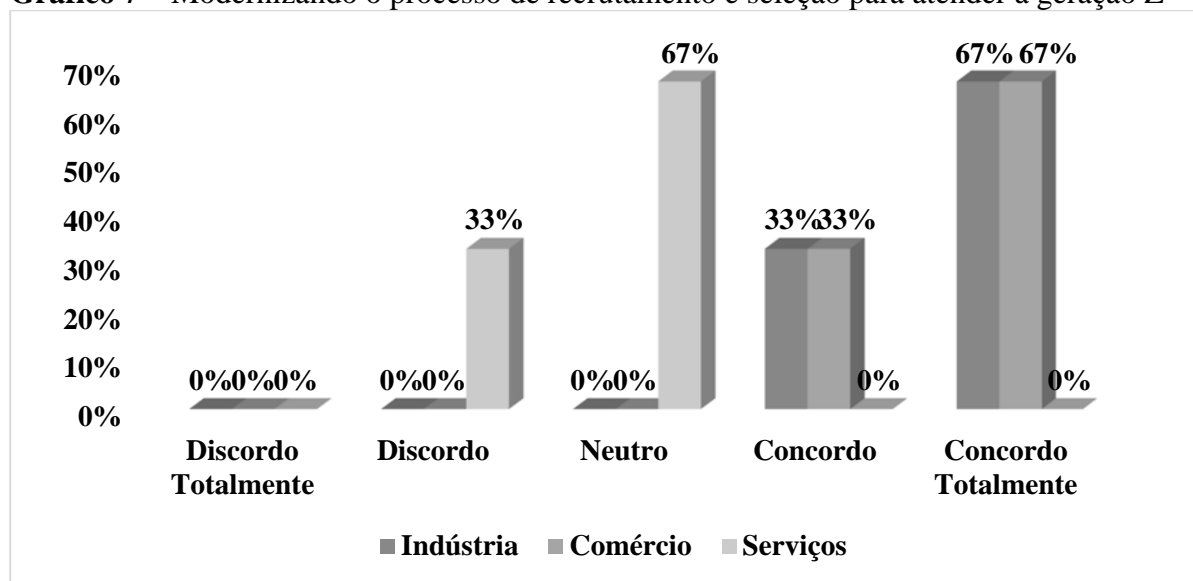
Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar no Gráfico 7, que os entrevistados do setor da indústria (67%) e do setor de comércio (67%) concordam totalmente com a necessidade de adaptação da empresa junto a

expectativas da geração Z, sendo necessário uma revisão dos processos de recrutamento e seleção, no entanto, os serviços se mantêm em neutro com 67%.

Com o aumento do acesso à informação, os funcionários e futuros colaboradores de uma organização tornam-se mais exigentes. Se o ambiente organizacional não atende às suas expectativas, eles têm à disposição um maior número de opções para buscar oportunidades em outras empresas (Jorge, 2014). Com certeza, é crucial que as empresas se empenhem em aprimorar seus processos de recrutamento e seleção. Isso é essencial para alcançar resultados referentes às expectativas supridas da geração Z.

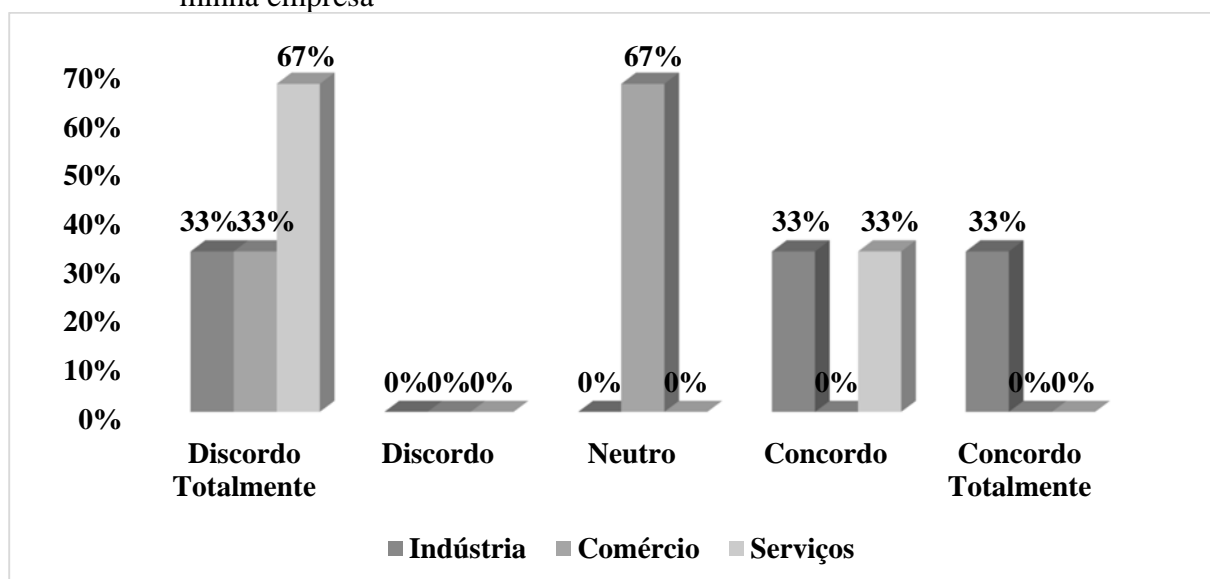
Gráfico 7 – Modernizando o processo de recrutamento e seleção para atender à geração Z



Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 8, observa-se que o setor de serviços (67%) não utiliza plataformas on-line de forma eficaz para atrair candidatos da geração Z, enquanto o comércio (67%) mantém uma posição neutra em relação a essa prática. Cappelli (2001) estima que o custo de contratação de um funcionário por meio da internet seja vinte vezes menor do que em processos tradicionais. Esse tipo de recrutamento traz eficiência para as empresas, pois a postagem de vagas on-line, o uso de currículos digitalizados e a busca eletrônica de perfis são métodos eficazes para reduzir tanto o tempo quanto os custos envolvidos no processo (Girard; Fallery, 2010).

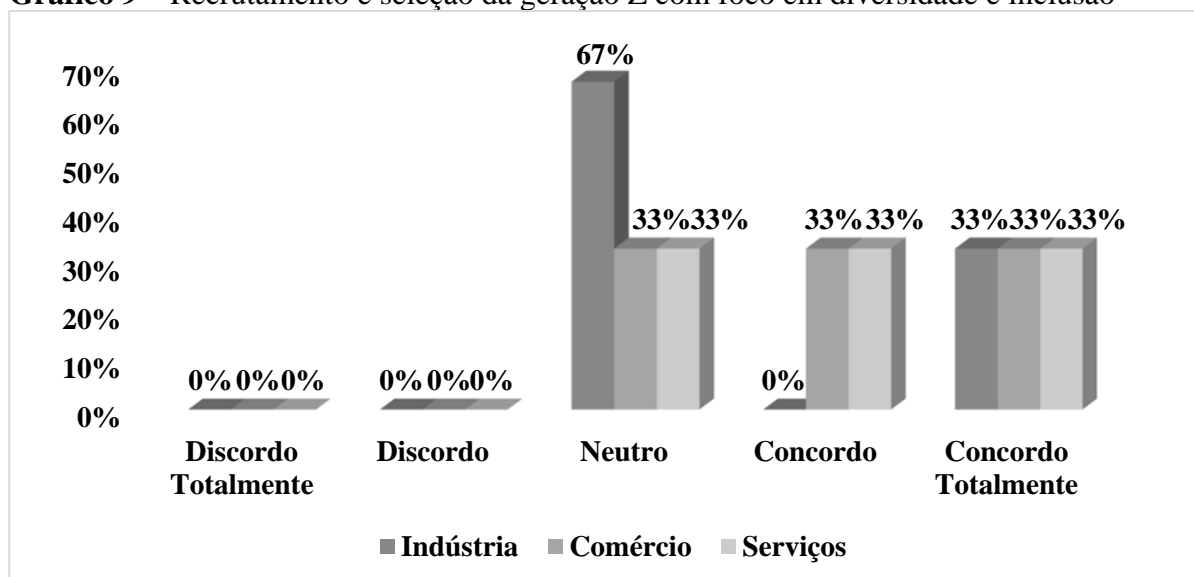
Gráfico 8 – O uso eficaz de plataformas on-line para atrair candidatos da Geração Z na minha empresa



Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 9, a indústria (67%) se posiciona em neutro quando citado sobre diversidade e inclusão no recrutamento e seleção da geração Z. Reconhecer e promover a diversidade sociocultural é uma responsabilidade essencial e de grande relevância para as organizações. Comprometer-se eticamente com a promoção da diversidade reflete o princípio de inclusão social, abrangendo aspectos como gênero, raça, religião e eventuais deficiências que as pessoas possam ter (Pontes, 2010; Setin *et al.*, 2018).

Gráfico 9 – Recrutamento e seleção da geração Z com foco em diversidade e inclusão



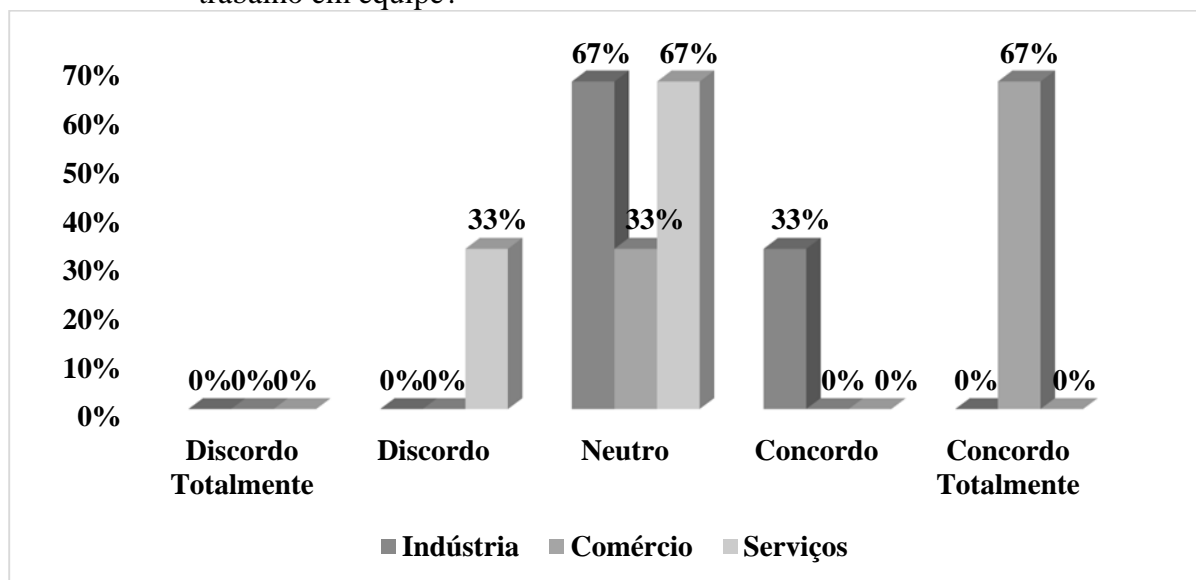
Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 10, a indústria (67%) e serviços (67%) são neutros quando questionados se a geração Z busca um ambiente de trabalho que promova inovação, porém, o comércio (67%) destaca-se como o único em concordar totalmente.

Para Iorgulescu (2016), manter um membro desta geração em uma empresa por um longo período não é uma tarefa simples. A lealdade em relação ao empregador só será cultivada se o

indivíduo encontrar oportunidades de crescimento, explorar novos conhecimentos ou se enquadrar em posições que almeja. Para complementar, Sladek (2018) diz que a geração Z busca empregos que ofereçam a oportunidade de contribuir para a empresa, inovar e assumir liderança. Isso se deve ao fato de que um membro desta geração, quando sujeito a rotinas comuns, tende a ficar entediado, almejando mais conhecimento e desafios mais substanciais.

Gráfico 10 – A geração Z busca um ambiente de trabalho que promova a inovação e o trabalho em equipe?

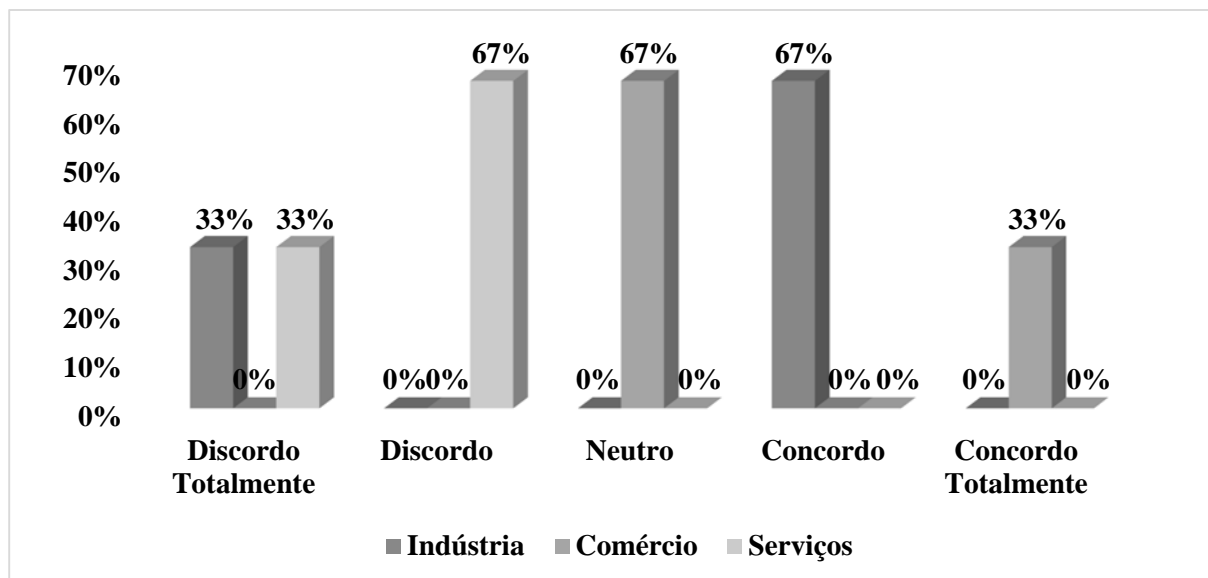


Fonte: Elaborado pelos autores.

Como consta no Gráfico 11, serviços (67%) discorda, comércio (67%) é neutro e indústria (67%) concorda com a avaliação das estratégias de recrutamento e seleção para a geração Z e, se necessário, faz ajustes regularmente.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 244), dizem que “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. Para atender às demandas de mudanças na organização, decorrentes das particularidades do perfil dos colaboradores, é imperativo ajustar as estratégias de recrutamento e seleção, a fim de alcançar de maneira mais eficaz esse grupo específico.

Gráfico 11 – A minha empresa avalia regularmente a eficácia das estratégias de recrutamento e seleção para a geração Z e faz ajustes conforme necessário?

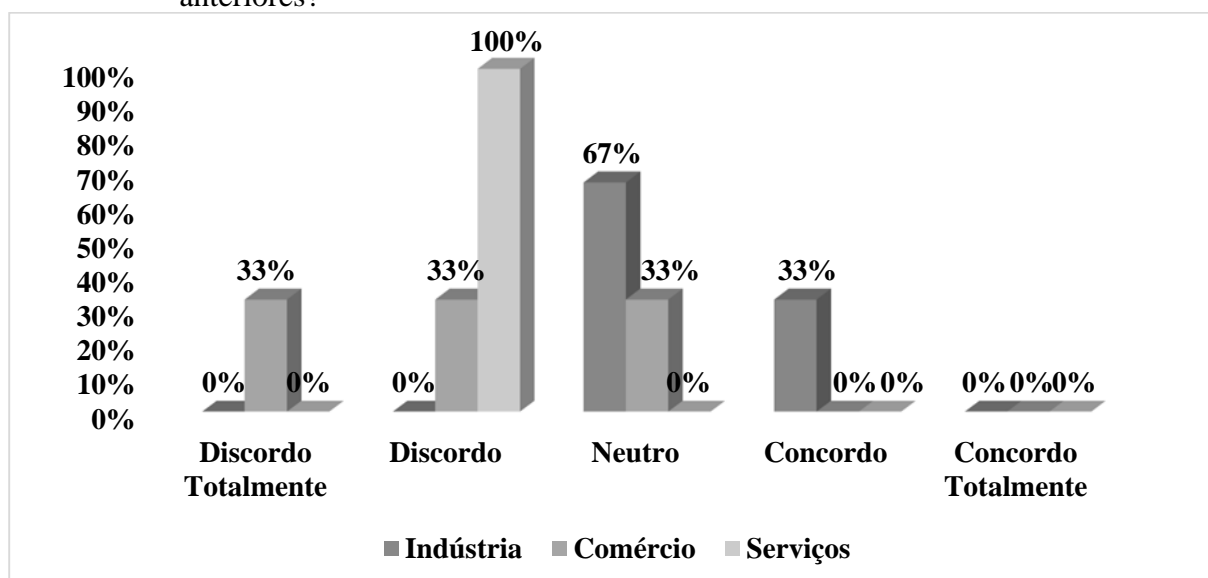


Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 12, os serviços (100%) discordam quando o jovem da geração Z é efetivado demonstrando maior comprometimento em comparação a gerações anteriores, em contrapartida indústria é neutro com 67%.

Robbins (2005) destaca que as diferenças entre os indivíduos de cada geração vão além do ambiente empresarial e alcançam aspectos como a educação familiar, a perspectiva de mundo e as práticas no cotidiano.

Gráfico 12 – Após a efetivação, colaboradores da geração Z demonstram maior comprometimento com a função e com a empresa em comparação com gerações anteriores?

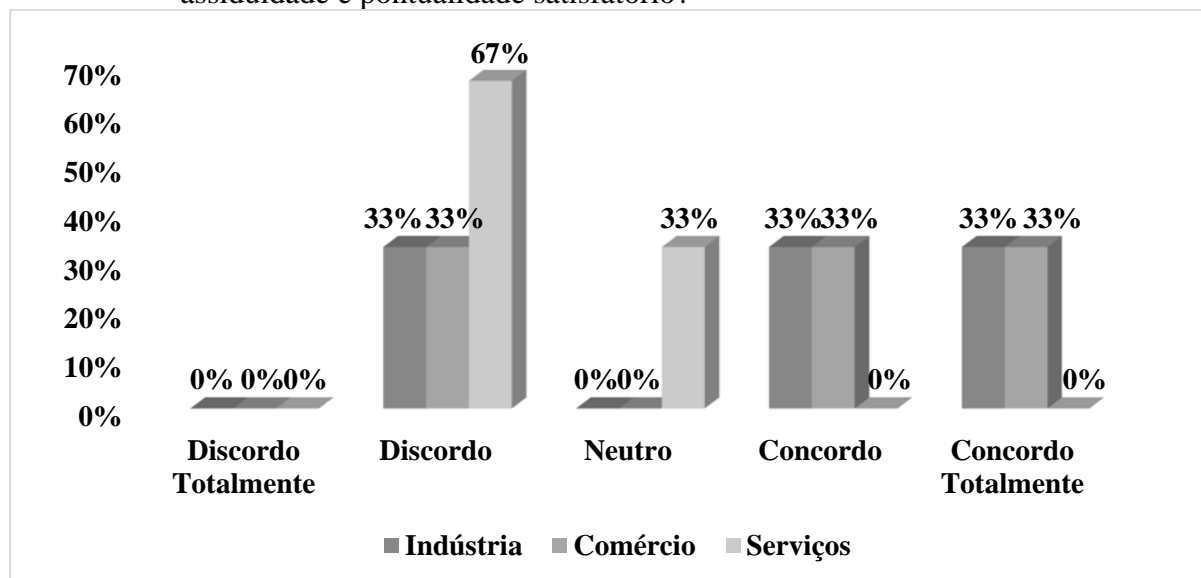


Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se no Gráfico 13, que o grau de insatisfação do setor de serviços (67%) continua alto referente ao comprometimento e pontualidade dos jovens da geração Z.

Para Oliveira (2009), pode ser explicado pela inclinação desta geração em priorizar a qualidade de vida, valorizando a flexibilidade de horários, a autonomia na realização de tarefas e demonstrando dificuldades em lidar com estruturas organizacionais inflexíveis e relações hierárquicas formais.

Gráfico 13 – Após a efetivação, colaboradores da geração Z expressam um nível de assiduidade e pontualidade satisfatório?



Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção de pessoas é indispensável, diariamente se demonstra essencial, devido à conjuntura do mercado de trabalho cada vez mais competitivo e que demanda profissionais qualificados e melhor preparados para assumirem os cargos disponibilizados pelas empresas. Além de terem a capacidade de serem permeáveis a cultura empresarial e corporativa.

Ao ser contratado, o novo colaborador necessita de um acompanhamento e verificação de desempenho e orientação necessária para um bom desenvolvimento das atividades propostas, buscando manter o desenvolvimento organizacional e evitando alta rotatividade de colaboradores, executando a gestão de pessoas. As diferentes gerações devem conviver em um mesmo ambiente de trabalho, de maneira que a agregação e integração entre elas possa gerar novas formas e maneiras para as organizações atuarem no mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Assim, é fundamental compreender e avaliar as características particulares de cada geração, enfatizando as habilidades de cada grupo e extraindo o melhor resultado para o bom funcionamento da empresa.

Analisando os resultados apresentados na pesquisa, verificou-se que de maneira geral todas as empresas dos três setores enfrentam dificuldades para atrair e selecionar candidatas e também a dificuldade permanece quando se trata de candidatas da geração Z que, na sua grande maioria, são muitos conectados, multitarefas, pensam rápido, porém, tendem a ter dificuldades para lidar com hierarquia e são bastante desapegados da ideia de carreira, possuem uma grande expectativa salarial e estimam benefícios e prêmios. As gerações anteriores lidam melhor com normas e regras das organizações, pois estão no mercado de trabalho há mais tempo do que a geração Z e assimilam com maior facilidade os valores das empresas, prezam a ascensão de cargos e, geralmente, ficam muitos anos na mesma empresa, além de terem preocupação em construir família, patrimônio e ter uma carreira estável.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, D. **Online full time: a sociabilidade das gerações Y e Z no cotidiano tecnológico**. 2016. Dissertação (Mestrado em Mídia e Cotidiano) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/3830/Online%20Full%20Time%20-%20A%20sociabilidade%20da%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y%20e%20Z%20no%20cotidiano%20tecnol%C3%B3gico%20-%20Douglas%20Azevedo%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 out. 2023.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- BARROS, D. C. *et al.* Satisfação no trabalho da geração Z: um estudo nas empresas júnior da UFMG. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 2017, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ANPAD 2017.
- BOLDRIN, F. C. M.; HEINZMANN, L. M.; UECKER, G. L. Avaliação do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 157-186, jan./jun. 2012.
- CAPPELLI, P. Making the most of online recruiting. **Havard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 139-146, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- CRUZ, L.; PONTELO, J. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 7. ed. Brasília, DF: Senac/DF, 2014.
- FORMENTIN, C. N. *et al.* A utilização das mídias sociais como ferramentas para seleção e contratação de profissionais: pesquisa-diagnóstico em empresas da região de Tubarão/ SC. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 115-126, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450614010.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.
- GIRARD, A.; FALLERY, B. Human resource management on internet: new perspectives. **The Journal Contemporary Management Research**, v. 4, n. 2, p. 97-120, 2010.
- HERMES, L. N. **Os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1993/1/Laura%20Nedel%20Hermes%20.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- IORGULESCU, M. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, Bucareste, v. 18, p. 47-54, 2016.

JORGE, A. F. O valor do capital humano nas organizações. **Revista Digital La Salle Estrela**, Canoas, v. 1, n. 2, p. 74-92, jul./dez. 2014.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. Recruitment and selection. *In*: WILKINSON, A. *et al.* **The SAGE handbook of human resource management**. [S.l.]: Sage Publications, 2009. p. 133-154.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **REIS**: Revista española de investigaciones sociológicas, n. 62, p. 193-242, abr./jun. 1993.

MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira**: contribuições para a gestão estratégica de operações. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013.

MCCRINDLE, M. **Understanding generation Y**. Australia: The Australian Leadership Foundation, 2002.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. (org.) **@-RH**: conceitos e práticas de RH eletrônico. Passo Fundo: UPF, 2006.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: era das conexões, tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PASTORE, J. **Demanda e oferta de mão de obra qualificada**. 2011. Disponível em: http://www.josepastore.com.br/artigos/ed/ed_052.htm. Acesso em: 30 out. 2023.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

RUSSEL, C. **New Youth**: understanding china's millennials. 2016. Disponível em: <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledge/article/new-youth-understanding-chinas-millennials/>. Acesso em: 30 out. 2023.

SETIN, C. C. *et al.* Recrutamento e seleção com ênfase em diversidade sociocultural e inclusão social: estudo de caso na empresa telefonica Brasil. **G&P Revista de Gestão e Práxis**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2018.

SLADEK, S. **Ready or not**: here comes Z. 2018. Disponível em: <https://www.xyzuniversity.com/ready-or-not-here-comes-z-download-paper/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

TURNER, A. Generation Z: technology and social interest. **The Journal of Individual Psychology**, v. 71, n. 2, p. 103-113, 2015.